

自動車産業における国際的再編*

水 川 侑

はじめに

経済のグローバル化は、1980年代にはサービス貿易や直接投資へと多様化し、ウルグアイ・ラウンド（86～94年。GATTが対象としたモノの貿易に加え、サービスの貿易、貿易関連投資措置、知的財産等に関する協定が締結）を契機に更に進んでいる¹⁾。そのため、企業を取り巻く経済環境は非常に厳しくなっている。グローバル化時代の生き残り策の一つとして考えられているのが「M & A」（Merger & Acquisition。企業の合併と買収）と「提携」（Tie-up）である。これらの主要な動機は、一般的には、規模の経済性による効率向上、市場支配力の増大、資産増加による経済力の増強などである。今日では、これらは、企業規模やマーケット・シェアの拡大、加えてより高度な研究開発や技術革新をすすめることを狙って国境を跨いで行われている。

M & A とは、ある会社が他の会社の支配権を取得する事である。そして合併は、二つ以上の会社が一つの会社に統合される事で、これには「吸収合併」と「新設合併」とがある。たとえば、富士重工業は、1999年10月、中央スバル自動車を吸収合併した。日本石油と三菱石油は、1999年4月、合併して日石三菱（02年6月に「新日本石油」と名称変更）となった。他方買収は、ある会社が他の会社の支配権の全部あるいは一部を取得する事で、これには「株式取得」と「営業譲渡」とがある。たとえば、石油元

売りの日石三菱は、1999年9月、石油精製専門の興亜石油を買収した。川崎重工業と神戸製鋼所は、1999年12月、前者が後者の塗装ロボット部門を買収する事で合意した。北洋銀行は、1998年に、北海道拓殖銀行が短期金融市場からの資金調達が極めて困難になって自主的再建を断念したので、北海道内の営業の全部を譲り受けた。

更に、広い意味でM & Aには、業務提携、資本提携、資本参加、合併事業も含まれる。提携は、技術、業務、販売及び生産などの特定分野で相互補完や協力関係を形成する事である。たとえば、日石三菱とコスモ石油は、1999年10月、原油の購買や備蓄、精製、物流事業で全面的に提携した。今日では、グローバル化時代の生き残りを賭けた事業戦略として業務提携が盛んになっている。この目的は、市場シェアの拡大、新規事業への進出、販売戦略の強化、新技術の獲得などさまざまである。そして、業務提携をより強固にするために資本参加をすることになる。資本参加を受け入れやすい会社形態として、1997年12月に独占禁止法が改正され、「持株会社」が認められる事になった。続いて、持株会社の設立をスムーズに行えるように商法が改正されて、「株式交換及び株式移転制度」(99年10月)、「会社分割制度」(01年4月)及び「連結納税制度」(02年4月)が導入された²⁾。

このような経済環境の中で、自動車産業がどのように再編成されてきたか、また再編成の過程で特に日産自動車と三菱自動車工業がどのように再建されてきたか、そしてそれは日本の自動車産業（及び関連産業）にどのような影響を及ぼしたか。このような事について概観するのが、当論文の目標とするところである。

注)

- 1) 『通商白書』平成14年度版は、グローバリゼーションを「ブームと後退という観点」から三つの時期に大別している。第1期は、1820年代から1914年までのブー

ム期。これは、輸送・通信における技術革新に基づき自由貿易体制が確立されたことを背景としている。第2期は、1914年から第二次大戦までの後退期。この時期には、経済のブロック化が進展し、移民や貿易・資本移動を制限する種々の障害のためグローバリゼーションは停滞し、世界貿易の規模が縮小している。第3期は、第二次大戦後のブーム期。これは、19世紀と同様、輸送・通信における技術革新を基軸に多角的通商システムの発展が1947年の関税交渉開始及び1948年のGATT体制の発足以降、世界貿易機関の成立にいたる過程において起こっている。萩原伸次郎氏は『通商産業政策』日本経済評論社、2003年で、上記第3期を更に二分されている。前期は、GATT体制の下で進められた自由貿易体制が1971年の金・ドル交換停止と1973年の変動相場制への移行を持って終焉した時まで。後期は、東京ラウンド（73～79年）を経て自由化の対象が非関税障壁へと広がっていった時。

- 2) 発地敏雄・箱田順哉・大谷隼夫『持株会社の実務』（第3版）東洋経済新報社、2002年参照。

第1章 合併・買収、提携運動小史

1. 1960年から1970年代初め

米国における第三回目の合併運動の時期（60年から70年代初め）に、わが国の合併運動も一つの山（合併件数が61年度から急増ははじめ、68年度から73年度には1,000件を越えた）を迎えた。米国における第三回目の合併運動の特徴は、異業種間（たとえば、タバコ産業とビール産業の間）にまたがって大企業が小企業を買収するとか、大企業と小企業が合併するとかの統合（「混合合併」あるいは「多角的合併」）であった事、「経営者革命」と石油化学工業、電子工業、原子力工業などを中心とする新しい技術革新の波を背景にして、主として専門経営者によってこの運動が展開された事、更にこの合併運動に政府が積極的に介入した事などである¹⁾。他方、わが国におけるこの期の合併形態では、「水平合併」や「垂直合併」よりも混合合併の方が多かった。たとえば、1970年度においては合併件

表一 1960年代初めから1970年代初めにおける大型合併

(新商号は「 」である)

1963年；三菱電機、菱電機器を吸収合併。

1964年；日本郵船、三菱海運を吸収。川崎汽船、飯野汽船を吸収。その他、ジャパンライン、大阪商船三井船舶、山下新日本汽船、昭和海運が形成される。新三菱重工業、三菱日本重工業と三菱造船を吸収「三菱重工業」。

1965年；山陽特殊鋼倒産（3月。戦後最大）。

1966年；東洋紡績、呉羽紡績を吸収。日産自動車、プリンス自動車工業を吸収。

1968年；東洋高压工業、三井化学工業を吸収「三井東圧化学」。

1970年；八幡製鉄と富士製鉄合併「新日本製鉄」。

1971年；佐藤造機倒産（3月。史上2番目）。第一勧業銀行発足。

数1,303のうち、混合合併の割合は44.1％、水平合併は36.2％、垂直合併は8.2％、その他の合併は11.5％であった。1975年度においては合併件数1,118のうち、それぞれの割合は54.9％、23.4％、14.2％、7.5％であった。この混合合併は、化学工業や機械工業などでは比較的多く行われ、反対に鉄鋼業、ガラス・土石製品業、石油・石炭業、ゴム製品業、パ²⁾ルプ・紙業などの素材産業では比較的少なかった。

わが国において合併が急増した背景には、次のような要因があった。欧米諸国で大企業同士が合併する現象が生じていた事、わが国が1964年にIMF第8条国に移行した事とOECDに正式加盟した事に伴って「貿易の自由化」（61年にトラック・バス及びエンジン部品以外の自動車部品が、65年に完成乗用車の輸入が自由化される）、「資本の自由化」（67年6月、資本取引自由化基本方針決定。同年7月、第1次資本の自由化。自動車産業は71年4月）に対処して国際競争力（製品の価格・品質面で、また販売力、新製品開発力などをも含めた総合力の面で）を強化する必要がある事、及び政府の産業再編成・産業内調整策が進められていた事（自動車、石油化学、特殊鋼を対象として「特定産業振興臨時措置法」が63年3月閣議決定され、国会に上程されたが審議未了で64年2月に廃案となった）

など。これの要因を背景に、1960年代後半に大企業同士の合併あるいは提携が相次いで起こった³⁾。

1960年代初めから1970年代初めに行われた大型合併の例を、公正取引委員会編『日本の企業集中』1971年、から引用して若干示す事にしよう。
(表—1)

2. 1980年から1990年代初め

日本の自動車会社が北米へ進出して現地生産を開始した1980年代初めに、米国では第四回目の合併運動が起っている⁴⁾。その特徴は、反トラスト法の規制緩和措置や金利引下げ政策を主要な契機として、本業から離れた分野の企業買収が金融主導の下に推進された事である。他方、日本においても合併件数が再び増加した。1980年度の961件から1991年度の2,000件超、1995年度の2,520件（過去最高）へと増加した。また、営業の譲り受け・営業上の固定資産の譲り受け等の件数も1965年度の202件から1980年度の680件、1995年度の1,467件へと増加した。1980年代におけるわが国の企業による大型合併や提携の状況を若干示すと、表—2の如くである。

3. 1990年代初め以降

日本の自動車会社が北米へ進出して現地生産を開始した1980年代初めに、米国では第四回目の合併運動が起こっている。その特徴は、反トラスト法の規制緩和措置や金利引下げ政策を主要な契機として、本業事業から離れた分野における企業売買が金融機関主導で推進されたことである。つづいて第五回の合併運動が起こった。その特徴は、企業体質の改善・強化を戦略的目標にした本業回帰型の企業売買が増加したことである。1990

表—2 1980年から1990年代初めまでの大型合併

(新商号は「 」である)

-
- 1980年；大協石油とアジア石油、資本提携で合意（民族系石油資本の再編始動）。
 1981年；ダイエー、高島屋と提携合意。
 1983年；横河電機製作所、北辰電機製作所を合併。
 1985年；昭和石油とシェル石油合併「昭和シェル石油」。NTTと日本IBM共同出資会社「日本情報通信」設立。
 1986年；大協石油と丸善石油合併「コスモ石油」。住友銀行、平和相互銀行を吸収合併。第一勧業銀行、米国シティ・バンクと業務提携。
 1988年；川崎製鉄、米国アームコ社と自動車向け鋼板の生産合併会社設立で合意。
 1989年；日本テレコムと鉄道通信合併。ソニー、米国映画会社コロビアを買収。三菱地所、米国不動産会社ロックフェラーグループを買収。
 1990年；松下電器、米国半導体会社インテルと提携。太陽神戸三井銀行発足。三菱金属と三菱鉱業セメント合併（「三菱マテリアル」）。富士通、英国コンピータ会社ICL買収。松下電器、米国映画娯楽会社MCA買収。
 1991年；日本IBMと日本電気販売提携。
 1992年；住友物産、イトマンを吸収合併。日本鉱業と共同石油合併（「ジャパネナジー」）。
-

年代半ば以降に、欧米及び日本を舞台に展開された大型の M & A の例を若干示す事にする。

欧米の例。情報・通信産業分野では、ブリティッシュ・テレコムが MCI コミュニケーションを買収しようとしたが、後者は米国のワールドコムに買収された。金融業分野では、ドイツ銀行が米国のバンカース・トラストを買収すると発表（98年11月）。民間航空機産業では、ボーイングがマクダネル・ダグラスを買収（97年7月）。航空産業では、ノースウエスト航空がコンチネンタル航空を買収（98年10月）。医薬品産業では、独ヘキストが仏ローヌ・プーラン（バイオ・医薬品部門）を合併すると発表（98年12月）。石油産業では、エクソンとモービルが統合（99年11月「エクソンモービル」）、ブリティッシュ・ペテロリアムが米アコモを合併

(99年1月)。2000年には、7大メジャーと呼ばれた巨大国際石油資本は5大メジャーに集約された⁵⁾。鉄鋼業では、ブリティッシュ・スチールが和蘭のホーゴバンと合併した(99年「コーラス」)。

わが国の例。製紙業界では、1993年4月の十条製紙と山陽国策パルプの統合(「日本製紙」)。1993年10月の王子製紙と神埼製紙の統合(「新王子製紙」)。2000年になると「持株会社」を設立して経営統合する新しい形態の統合方式が採用されることになり、日本製紙と大昭和製紙は「日本ユニパックホールディング」(01年3月)⁶⁾の下に統合される。化学業界では、1994年10月の三菱化成と三菱油化の統合(「三菱化学」)。その後更に再編が進んだ。「ポリスチレン」メーカーは1996年末には9社あったが、2002年半ばには半分になった。「ポリエチレン」メーカーの間でも統合が進んで、2002年初めには大手2社で60%超のシェアを持つ寡占状態が形成された。「ポリプロピレン」メーカーの間でも事業の統合・譲渡が行われて、1992年末に14社あったメーカーは1997年末には7社に減り、2002年には5社になっている⁷⁾。セメント業界では、1994年10月に小野田セメントと秩父セメントの統合(「秩父小野田」)と、住友セメントと大阪セメントの統合(「住友大阪セメント」)がなされている。その後、三菱マテリアルと宇部興産は販売・物流部門を統合(「宇部三菱セメント」)。また、住友大阪セメントは電気化学工業と生産・物流で提携し、宇部三菱セメントと物流で提携した。更に、秩父小野田セメントと日本セメントは1998年10月に合併した⁸⁾(「太平洋セメント」)。

つづいて、1996年以降に行われた合併の目的を若干の例で示す事にする。新王子製紙と本州製紙は、1996年に経営の効率化を図ることで国際競争力を強化すること等の目的で合併した(「王子製紙」)。セメント専業メーカーである秩父小野田と日本セメントは、1998年に徹底的な効率化、コストダウンにより国内及び海外市場での競争力を強化してセメント事業の安定化を図ること等を目的に合併した(「太平洋セメント」)。また、石

油元売り会社である日本石油と三菱石油は、石油産業における厳しい環境変化を踏まえて、経営資源を結集し、一層の効率化を図ること等を目的に合併した（「日石三菱」。02年6月「新日本石油」に名称変更）。日石三菱は、1999年10月、コスモ石油と包括提携し、原油輸送業務の統合、石油化学半製品の相互融通、潤滑油原料の共同購入などでコスト削減を狙っている。更に、トヨタ自動車は、ダイハツ工業（既に、前者が後者の株式の33.4%を保有し、役員も派遣している）を完全に傘下に収めることで、両者がより一体となって総合的な戦略を実施することを目的に、1998年9月に「公開買付」でダイハツの株式を51.2%まで取得した。トヨタがダイハツを子会社化することで、公正取引委員会からこれまで認められなかった「乗用車の共同開発、ダイハツの販売ルートを通じたトヨタ車の販売など」が可能となった。

これらのM & Aの目的は、それぞれの企業によって異なるが、規模の経済性の追求（企業が単に規模の拡大だけでなく、それぞれの企業が抱えている事業を効率よく統合・再編することで、コストを削減したり、生産性を向上させること更に買い手や売り手に対する交渉力を強化することを狙う）に加えて、急変する競争環境に迅速に対応できるように抱え込んだ経営資源を製品開発、生産技術、販売、サービスの向上などの面に総合的に活用して収益力を拡大することのようである。たとえば、石油産業における巨大合併が目指しているものは、欧米の場合、規模の経済性の追求と地球温暖化防止に向けての新投資（低硫黄の新型ガソリンの開発、ガソリンに代わる新エネルギーの研究開発）で主導権を握ること、日本の場合、高コスト体質の改善を狙った過剰設備能力の廃棄と過剰供給の解消及び販売網の再整備などによってガソリンスタンドに対する交渉力の確保、即ち価格支配力の強化など、である。この業界においては、1996年に、石油製品の輸入を規制する「特定石油製品輸入暫定措置法」が廃止された後、国内の製品価格は割安な輸入品の影響で急落した。これを反映して、大手

石油会社の売上高利益率（3月決算）は、1993年（10社）1.3％、1995年（10社）0.8％、2000年（8社）-0.5％、2002年（7社）0.4％、2003年（7社）0.6％である。統合の成果は、今のところ明確に現れてはいないが、徐々に利益率を高める傾向にある。新日本石油の売上高利益率は、統合前の2社合計では1993年1.3％、1995年0.9％であったが、2000年の-0.14％、を底に、2002年0.61％、2003年0.77％に回復している。また、製紙業の場合、大手会社の売上高利益率は、1993年（9社）0.40％、1995年（9社）-0.12％、2000年（9社）0.32％、2002年（7社）-0.69％、2003年0.15％である。多少は改善しているようである。⁹⁾

注)

- 1) 米国における第一回目のトラスト運動は1887～1904年に起こっている。この運動の契機を作ったものは、最初のトラスト企業形態である「スタンダード・オイル・トラスト」の形成（1879年）である。第二回目は1919～1930年に起こっている。公正取引委員会事務局編『アメリカにおける反トラスト法六十年史』公正取引協会、1956年。
- 2) 公正取引委員会編『年次報告』昭和46年度、昭和51年度。
- 3) 特定産業振興臨時措置法案は廃案になったが、通産省は小型乗用車を日本開発銀行の「体制整備」融資の対象として、自動車業界の集約化を進めることになる。政府の産業再編成の総仕上げというべきものが、八幡製鉄と富士製鉄の合併（合併発表68年5月、合併70年3月）である。両社の合併をめぐる論争は産業政策の転換（独占・寡占の形成から競争秩序形成への転換）を促した。当時の反独占政策では「占有率30％」が危険ラインとして認識されていた。八幡製鉄・富士製鉄両社の粗鋼生産シェアは36％であった。
- 4) 自動車会社が米国で現地生産を始める契機になった一つの要因は、対米乗用車輸出自主規制である。わが国は1968年自由世界でGNP第二位の経済大国になった。そのことに伴って日米貿易摩擦が起こっている。1970年に日米繊維交渉が開始され、1971年に日本の繊維業界は対米自主規制を宣言。1972年に第二次鉄鋼自主規制実施（72年1月～74年12月）。1977年にカラーテレビ輸出自主規制実施（～80年）。1978年に米国は鉄鋼輸入にトリガー価格制を導入。1981年に乗用車輸出自主規制実施（81年4月～94年3月）。1980年以降の日本自動車産業の変貌・現地生産については、拙論「日本の自動車産業の変貌」『専修経済学論集』第31巻第1号、1996年、参照されたい。

- 5) メジャー同士が合併して超メジャーが出現する背景には、サウジアラムコ（サウジアラビア）、NIOC（イラン）、ペメックス（メキシコ）、KPC（クウェート）など産油国の国営石油会社をも巻き込んだ「世界的な大競争時代」の到来にある。エクソンモービルの形成によって、日本の石油業界は4グループ（新日本・コスモ連合、昭和シェル・ジャパンエナジー連合、エクソンモービル連合、出光興産）に編成される。
- 6) 印刷情報用紙分野は、王子製紙と日本製紙・大昭和製紙連合が国内シェアの6割近くを握る寡占体制であるが、ダンボール原紙分野は、30社も存在して激しい競争が行われている。再編強化を急がないと外資との本格的競争時代に対応できないとの危機感を背景に、日本製紙グループの日本板紙、東北製紙、大昭和製紙はダンボール原紙などの板紙製品を扱う販売会社「日本板紙共販」を2001年春に設立。これによって、王子製紙グループ、レンゴーグループ、日本・大昭和製紙グループによる寡占状態が形成された（99年の生産ベースによる3グループ生産シェアは約67%）。
- 7) ポリスチレンの場合、2003年4月、旭化成、三菱化学系のエー・アンド・エム スチレン及び出光石油化学が事業統合して「PS ジャパン」発足。電気化学工業、新日鐵化学、ダイセル化学工業系の「東洋スチレン」。住友化学工業、三井化学系の「日本ポリスチレン」。この三社で生産能力の88%占有。『日本経済新聞』1998年7月14日、1999年10月13日、2000年2月17日、18日、5月16日、6月2日、10月26日、11月18日、21日、2001年1月19日、1月30日、4月20日、2002年7月4日。
- 8) 通産省は、1991年4月12日、不況業種の救済を目的に1987年に施行した「産業構造転換円滑化臨時措置法」の指定からセメント業を外す報告書をまとめた。この日に、三菱マテリアルと東北開発は合併を発表した。これによって、1984年から始まった共同事業会社5社による「護送船団方式」にピリオドが打たれ、同時にセメント業界における再編の幕開けとなった。1990年代半ば以降急速に再編が進み、大手3社で8割超のシェアを占有する寡占体制が形成されている。しかしその後、国内需要の急減と海外大手によるアジアへの攻勢が、同時に進行している。今や、国境を超えた世界市場分割の段階に入っている。構造改革（たとえば、販売価格の5%を販売店に支払っている手数料の撤廃）をすすめなければ、生き残れない状況になっている。『日本経済新聞』1991年4月13日、1999年12月14日。
- 9) 集計した企業（93年）は、石油産業の場合；日本石油、昭和シェル石油、三菱石油、東燃、興亜石油、コスモ石油、東亜石油、富士興産、ゼネラル石油、ジャパンエナジー。製紙業の場合；王子製紙、日本製紙、三菱製紙、北越製紙、日本加工製紙、大昭和製紙、中越パルプ工業、大王製紙、紀州製紙。数値は、東洋経済新報社『会社四季報』による。

第2章 自動車産業におけるグループ化

産業構造調査会産業資金部会は、1961年に通産省に対して自動車業界を次の3グループに集約しようという案を提出した。量産車グループ；同じエンジンを使い月産1万台以上を生産するメーカー2～3社。特殊車グループ；高級乗用車，スポーツ車，小型ディーゼル車などを月産3,000～5,000台生産するメーカー2～3社。小型車グループ；排気量360cc以下の軽乗用車を月産3,000台生産するメーカー2～3社。また，通産省は，1963年に自動車，石油化学，特殊鋼を対象に官民協調懇談会を設置し，産業再編成・産業内調整をすすめることを目的とした「特定産業振興臨時措置法」を閣議決定し，国会に上程したが審議未了で1964年2月に廃案になったが，通産省は小型乗用車を日本開発銀行の「体制整備」融資の対象として，自動車業界の再編成を進める。1960年代後半には，内外の企業間で合併，提携，グループ化が進んだ。ここでは，この点について，説明することにしよう¹⁾。

1. 自動車産業における再編

政府は，自動車産業の資本自由化実施（71年4月，外資持ち株比率は35%未満，新設合併企業の外資比率は50%未満）に先駆けて，1965年6月には自動車産業界に合併を促進するよう働きかけていた。ちょうどこの頃（65年5月），日産自動車とプリンス自動車工業の合併が発表され，翌年8月に両社は合併した。これを契機に，次々と企業間に提携話が持ち上がり，提携が締結されたり，一部は解消されたりした。（表一3）。また資本自由化に備えて，日本企業の一部は外国の企業，特に米国のビッグスリーと提携する事になった。そして，業務提携や資本提携をすることで，日

表—3 自動車産業における再編

1966 年；日産自動車，プリンス自動車工業を吸収合併(8 月)。トヨタ自動車工業と日野自動車工業業務提携(10 月。のち資本提携)。富士重工業といすゞ自動車業務提携(12 月)，翌年 5 月提携解消。
1967 年；トヨタとダイハツ工業業務提携(11 月。のち資本提携)。
1968 年；三菱重工業といすゞ業務提携(6 月)，翌年 5 月提携解消。日産と富士重工，業務全般にわたり提携(10 月)。
1970 年；日産といすゞ業務提携(3 月)，翌年 7 月提携解消。
1971 年；クライスラー，三菱自動車工業に資本参加。ゼネラル・モーターズ，いすゞに資本参加。
1979 年；フォード，東洋工業(84 年マツダ)に資本参加。本田技研工業，英国・BL に技術供与。
1981 年；GM と鈴木自動車工業(90 年スズキ)資本・業務提携。
1982 年；トヨタと GM，米国での共同生産に調印(両社の合弁会社「NUM MI」，85 年に稼働)。三菱グループ，韓国・現代自動車に資本参加(三菱自工と現代自動車，92 年に乗用車生産)。
1983 年；東洋工業，韓国・起亜自動車に資本参加。
1987 年；トヨタ，フォルクス・ワーゲンと提携(89 年から商用車共同生産)。
1989 年；鈴木，GM と合弁会社「カミ・オートモティブ」(カナダ)設立。

本の自動車産業に幾つかの企業グループが形成された。

1960 年代半ばから，完成車業界において企業グループが形成されると，これに対応して部品業界でも企業グループ(たとえば，電装グループ，日立グループ)が形成された。前者におけるグループ化の状況と概要をごく簡単に説明しよう。

トヨタ自動車グループ

トヨタ自動車は，資本自由化を控えた 1966 年に，トヨタ自販，日野自工，日野自販と 4 社間で業務提携する。後トヨタ自工は日野自工に資本参加(88 年 11.32%)。1968 年から日野自工はトヨタの「ハイラックス」(後には「ターセル」「コルサ」)を受託生産する。また，ダイハツ工業は 1967 年に国際競争力の強化と相互利益の確保を目的にトヨタ自工・自販

と業務提携する。翌年トヨタ自工が、2.78 % 資本参加 (87 年 14.7 %)。後には、トヨタ自工から「カローラ・バン」「ダイナ」「マスターエース」「ブリザード」等を、日野自工から小型商用車を受託生産する。トヨタは、北米での現地生産では、1984 年 2 月、GM と合併で NUMMI を設立し、小型乗用車「シボレー・ノバ」を生産する。

日産自動車グループ

1950 年 5 月、日産と民生ディーゼル工業 (60 年「日産ディーゼル工業」) は提携し、1953 年 12 月に日産が後者に資本参加 (55 年、折半出資で「日産民生ディーゼル販売」設立)。1966 年には資本自由化に備えてプリンス自工と合併した。これは、日本自動車産業における戦後唯一の乗用車メーカー間の合併例である。その後、また 1968 年には、日産は富士重工と業務全般にわたり提携し、2.07 % 資本参加 (87 年 6.0 %)。ここに、日産グループが形成されることになった。ところが、富士重工は、1987 年 2 月、いすゞと米国における現地生産で提携し、翌年 3 月に合併会社 SIA を設立 (富士重工が 51 % 出資)。

ゼネラル・モーターズグループ

いすゞ自動車は、1953 年英国のルーツ・モータースと技術提携し、「ヒルマン・ミンクス」を生産。1971 年 7 月、経営基盤を強化する事を狙って GM と資本・業務提携する (当初 34.2 %, 87 年 41.6 %)。その成果の一つとして、いすゞは 1974 年に共同開発車「ジェミニ」(T カー)、1983 年「フローリアン・アスカ」(J カー) を販売。またいすゞは、GM と鈴木自工が資本・業務提携 (GM の出資比率 5.3 %) したのに伴って鈴木自工と資本提携 (いすゞが鈴木に 3.5 %, 鈴木がいすゞに 1.23 %)。1984 年末から GM に FF 小型車 (R カー) を供給し始める。これらの車は、石油危機を契機に小型車に対する需要増大と米国政府による燃料規制に対応して GM が Opel、いすゞなどグループ各社を動員して開発したものである。GM は 1975 年「T カー」、1981 年「J カー」を販売した。しかし、

これらの車は期待したほどの成果をもたらさなかった。鈴木と GM は、カナダに合弁会社 CAMI を設立（86 年。カナダ GM が 50 % 出資）。いすゞと GM は、1987 年にイギリスに合弁会社 IBC Vehicles を設立（いすゞ 40 % 出資）。GM は、1984 年頃からいすゞ、鈴木（「スプリント」）、NUMMI、韓国の大宇自動車から小型車の供給を受ける。GM と大宇の関係は 1972 年にまでさかのぼる。大宇の前身新進自動車と GM が折半で韓国 GM を設立し、GM の乗用車を生産。1986 年仁川工場で Opel「カデット」をベースにした FF 型サブコンパクト車「レマンズ」を生産（87 年から北米 GM 向けに輸出）。以上、GM への小型車供給という観点から見ると、GM グループはそれなりに成果をあげたといつてよいであろう。

フォード・モーターグループ

東洋工業（84 年に「マツダ」に改称）は、1971 年に起亜産業に技術供与と主要部品供給、起亜は四輪小型トラックを生産。同年末に東洋工業はフォードと業務提携する。1979 年、フォードは東洋工業の経営安定化のために資本参加（当初は 25 %）、同時に東洋工業はフォードに完成車とコンポーネントの供給を順次開始した。1983 年に東洋工業と伊藤忠商事がそれぞれ 8 % と 2 % の比率で起亜産業に資本参加。1986 年の増資の際にフォードが 10 % 資本参加し、小型乗用車組立工場を建設してマツダの「フェスティバ」（韓国名「プライド」。87 年には「カベラ」ベースの「コンコード」）を生産開始、1987 年からフォード向けに OEM 輸出。1985 年に、マツダは米国での現地生産のためフォードと合弁会社 AAI を設立。フォードとマツダ・起亜産業の関係は、小型乗用車の供給という点で GM のやり方と同じである。

三菱自動車工業

三菱重工業（三菱自工、70 年 6 月設立）とクライスラーは、1970 年 2 月に資本・業務提携を締結し、後者は 1971 年 9 月に資本参加（当初 15 %、85 年 24 %）。この提携は、わが国自動車業界で最初の外資提携であった。

この提携が締結されるまでには、自動車業界では、表—1に示したような合従連衡²⁾があった。両社の資本提携は、1993年7月に解消するが、業務関係は継続すると決定される。この間にクライスラーは三菱自工から完成車（「コルト」など）とエンジンを供給されたり、また両社は、1985年に米国での現地生産のための合弁会社 DSM を設立（クライスラーは88年からコンパクトスポーツカーを調達。合弁関係は91年10月に解消）。他方、三菱自工は1975年末現代自動車にエンジン技術供与、現代自動車は小型乗用車「ポニー」を生産。1982年、三菱自工、三菱商事がそれぞれ5%資本参加（85年にそれぞれ7.5%に引き上げ）し、全面的な提携関係に入った。現代自動車は1985年に蔚山新工場を完成、輸出戦略車「ポニー・エクセル」（「ミラージュ」をベースにした車）を生産開始している。また、三菱自工は、マレーシアのプロトンに30%資本出資している（自工と商事の折半）。

本田技研工業

本田技研は、1979年に英国 BL（86年に「Rover Group」に改称）と本田車のライセンス生産契約を締結。1981年に「バラード」ベースの「トリアンプ・アクライム」を発売。1983年に同社と高級車の共同開発（翌年に製造）契約に調印し、1986年次に共同開発車「ローバー 800」を、1989年には共同開発車「コンチェルト」を市場に投入した。これによって、両社は蜜月関係に入った。更に、1990年には両社は資本提携し、翌年に「アコード」の生産と「コンチェルト」の開発などで新たな協力関係を結んだ。しかし、ローバーグループは1994年3月に英国航空機メーカー British Aerospace（88年9月にローバーグループを買収）によって BMW に売却された。これにより、本田技研はローバーグループとの資本関係を解消（94年5月）。これ以後、本田技研は独立路線を堅持する戦略をとる事になった。ちなみに、ローバーグループの乗用車生産台数に占める本田技研のライセンス車などの割合は1984年38.3万台の8.3%、

1986年40.4万台の19.5%，1988年47.5万台の30.8%，1990年46.5万台の40.4%，1992年37.9万台の57.2%，1994年46.3万台の59.7%であって、本田技研は停滞するローバーグループの生産と新型車開発の面で相当の貢献をしたといつてよいであろう³⁾。

1960年代半ばから、輸入自由化・資本自由化を目前にして、わが国の自動車メーカーの間において再編が行われてきた。1970年代になると、財務体質が弱く、量産規模で劣る下位メーカーと米国のビッグスリーとの間で少数出資による資本提携が行われてきた。1980年代になると、それまでに蓄積された日本企業の「もの造り能力」が顕在化し、国際的に評価されることになる。欧米企業は、これを手っ取り早く効率的に吸収する手段として、日本企業との提携に動いた。1990年代半ばまでのグループ内の企業間関係は、それ以降行われている提携関係の強弱と比べて、それほど強くはなかったようである。たとえば、提携関係を結んだわが国の企業間で自動車の委・受託生産が実施された例もあるが、米国のビッグスリーと組んだ3社は、製品開発、生産技術、経営ノウハウなどの面でビッグスリーから学ぶべき事は殆ど無かったのではないか。ただし、トヨタとGMは、日米自動車摩擦が激化する中で1984年に設立した両者の合弁生産拠点「NUMMI」を通じてお互いに学ぶ点が多かったようである。トヨタは米国に進出する足がかりを築き、その後北米市場で躍進している。他方、GMはトヨタ生産方式や小型車の開発ノウハウを得たであろうと考えられる。

これまでの再編・グループ化の成果の一つの指標として、国内生産に限定して、グループ別の四輪車生産台数シェアの推移を確認しておく事にする。

1975年、1980年、1985年、1990年におけるシェアの状況（表—4）を見ると、当然の事として、シェアを伸ばしたグループとそうでないグルー

表一4 グループ別生産シェアの推移 (単位: %)

グループ年	1975	1980	1985	1990	1995	1998	2000
トヨタ	38.2	34.4	35.2	36.7	36.6	37.4	41.0
日産	32.8	28.2	25.4	22.2	21.5	20.0	13.3
いすゞ	6.2	8.5	11.2	10.4	11.8	11.1	16.1
マツダ	9.3	10.2	9.7	10.5	7.6	8.3	7.7
三菱自	7.5	10.0	9.4	9.9	13.0	10.8	9.8
本田	6.0	8.7	9.1	10.3	9.5	12.4	12.1
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

注: トヨタ; トヨタ自, 日野自, ダイハツ。日産; 日産自, 日産ディーゼル, 富士重。いすゞ; いすゞ自, スズキ。2000年は富士重をいすゞグループに入れた。

資料: 日本自動車工業会『自動車統計年報』1977年, 1987年, 1997年, 1999年, 2001年から作成。

ブに二分できる。それぞれの年におけるトヨタグループのシェアは、38.2%、34.4%、35.2%、36.7%で、堅実に35~36%前後のシェアを維持している。逆に、日産グループの場合には、1975年の32.8%から1990年の22.2%へと大きくシェアを低下させている。上位2グループのシェアは15年間に大なり小なり、縮小している。そして、マツダはこの間にわずかな変動を経験しながら辛うじて9~10%前後のシェアを維持している。これに対して、残りの3グループは、そのシェアを拡大している。いすゞ(GM)グループが4.2ポイント(なかでもスズキが4.5ポイントもシェアを伸ばしている)、三菱自が2.4ポイント、本田技研が4.5ポイントである。結果的に言える事は、グループ形成はシェア拡大には大きく貢献していなく、むしろ「独立組」といわれるスズキ、三菱自、本田技研の方が良い成果を上げている。

2. 1990 年代における合併運動

日本の自動車会社が北米へ進出して現地生産を開始した 1980 年代初めに、米国の第四回目の合併運動が起こっている。つづいて第五回目の合併運動（92 年以降）が起こり、その特徴は企業体質の改善・強化を戦略的目的にした本業回帰型の企業売買が増加した事である。1990 年以降に、日本の自動車メーカー及び自動車先進国のメーカーが展開した M & A 及び提携の例を若干示す事にしよう。

本田技研は 1994 年ローバーグループとの技術・資本提携を解消し、独立路線を堅持することにする（92 年末から英国で現地生産を開始）。

三菱自工は、1991 年オランダ政府とボルボ・カーとの合弁会社「ネザランズ・カー」の株式 33.3 % を取得（99 年 50 %）。同社は 1997 年ボルボと包括的提携を締結。他方、ボルボは 1999 年 1 月乗用車部門をフォードに売却。同年末にボルボは三菱自工に 5 % 出資、トラック事業で提携することで合意。ところが、三菱グループは 1990 年にベンツグループと包括的提携を結び、三菱自工はベンツにディーゼルエンジン供給（93 年 2 月供給交渉を打ち切る）とトラック生産で合意していた。1998 年 11 月、ダイムラークライスラーが誕生すると、同社は 2000 年に三菱自工に 34 %、現代自動車に 10 % 資本出資する。

ルノーは、1990 年、新型車開発、部品調達の効率化を含めた経営安定化を狙ってボルボと提携（97 年株式持合関係を解消）。ところが、ルノーは 2001 年 1 月ボルボグループの株式 20 % を取得する一方で、Mack Trucks を含む商用車部門（Renault Vehicules Industriels）をボルボに売却。ルノーはこの間に（99 年）日産の株式 36.8 %、日産ディーゼルの株式 22.5 %、元ルーマニヤ国营自動車会社 Dacia の株式 51 % を取得している。ルノー・日産連合が新たに形成される一方で、富士重工は日産グ

ループから離れて GM と提携する。

フォードとマツダは、1993 年に戦略的協力関係の構築で合意する。フォードは 1996 年にマツダへの出資比率を 24 % から 33.4 % に引き上げ、同時に社長を派遣して実質的にマツダを支配下に置いた。翌年には両社は新型車のプラットフォーム統合で合意。GM は、1998 年半ばから 1999 年にかけて、いすゞへの出資比率を 35 % から 49 % へ、鈴木へのそれを 3 % から 10 % へ引き上げ、役割分担を明確にした。1999 年 10 月には、GM と鈴木はアジア向けの共同開発車を発表。2000 年 9 月には、両社は共同開発車「YGM-1」（小型車）を湖西工場で 2001 年 9 月から生産することを正式決定。2001 年初頭までに鈴木が GM に第三者割当て増資することで出資比率を 20 % にした。また、トヨタはダイハツへの出資比率を 34.5 % から 51.2 % に増やして完全子会社化（日野自工へのそれは 2000 年 3 月に 33.4 % へ引き上げ）。そして、グループの結束強化に向けてグループ 11 社への出資比率を 1997 年 3 月末までに 0.3～4.5 % 引き上げ、関連会社のデンソー、アイシン精機、豊田自動織機に役員を派遣した。

わが国の自動車メーカーの一部は、バブル経済崩壊後の国内不況と円高に加えて、経営戦略の失敗から財務的苦境に陥る企業が現れた。それは、生産・開発現場における「もの造り能力」の強さと本社の「戦略構築能力」の脆弱性、いわば「儲けること」の拙劣さの矛盾現象から生じたものである。財務的苦境に陥った企業が、欧米企業との資本・業務提携の強化を進めることになった。⁴¹⁾

1990 年代における提携は、グループの結束をそれ以前と比べて強固にしたといえるであろう。この状況を反映して、グループ別生産シェアの推移（表一4）に何らかの変化が生じたであろうか。1990 年から 2000 年における変化を見ることにしよう。トヨタグループは 36.7 % から 41.0 % へと 4.3 ポイント、本田は 10.3 % から 12.1 % へと 1.8 ポイント、大きくなっている。いすゞ・GM グループは、富士重工が傘下に入ったことで、

10.4%から16.1%へと5.7ポイント大きくなっている。他方、日産グループは22.2%から13.3%へと8.9ポイント、マツダは10.5%から7.7%へと2.8ポイント、小さくなっている。三菱自工は殆ど変わらない状態である。1990年代の再編で、わが国の自動車産業界は勝ち組みと負け組みに二分されることになった。

では、世界の自動車産業界の勢力図はどのようになったであろうか。これまで記述したように、1990年代にM & A及び提携が進められて従来の企業グループの結束が強化されたり、新しい企業グループが結成されたりした。これによって世界の自動車産業の市場構造にどのような変化が生じたか、あるいは生じなかったか。その状況を表-5でもって確認することにする。(ただし、90年、98年と01年とは統計が多少違う。)

表-5の生産台数とシェアの推移から3つのグループに分けることができる。第一のグループは、生産台数とシェアが1990年から1998年にかけて共に拡大しているが、1998年から2001年にかけて共に縮小しているもの、あるいはこの期間を通じて縮小傾向を示したものである。これには、GMグループ、Fordグループ、VWグループ、Fiatグループ、Daimler Chryslerグループ、日産・ルノーグループ及び三菱自工が属する。これらは、フィアットを除いて、積極的に合従連衡を展開した企業であり、更に三菱自工をダイムラーグループに入れて考えると、超高級車から小型車（及び軽自動車）を品揃えしたフルライン戦略を展開した企業である（ただし、GMのフルライン戦略はA.P. スローンの考え方を踏襲しているように思える。つまり量産できない高級車はフルライン系列に加えないという考え方⁵⁾）。成果が短期間のうちに現れると期待することは酷であろう。第二のグループは、生産台数とシェアが共に大きく変化していないものである。これには、トヨタグループとブジョーグループが属する。両社は、どちらかというM & Aよりか提携によって企業の結束を固めたといっ

てよい。第三のグループは、生産台数とシェアが共に拡大したものである。

表一5 世界の自動車産業における大手企業グループの四輪車生産台数とシェアの推移

(単位：万台, %)

暦年	1990		1998		2001	
グループ	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア
GM	949.2	19.4	1089.2	20.5	919.3	16.3
Ford	756.1	15.5	886.0	16.7	753.8	13.3
TOYOTA	540.8	11.1	553.0	10.4	543.1	9.6
Nissan	361.3	7.4	317.2	6.0	238.0	4.2
Renault	205.8	4.2	236.0	4.4	223.4	4.0
VW	269.6	5.5	473.7	8.9	475.2	8.4
PSA	263.8	5.4	218.3	4.1	280.6	5.0
Fiat	229.7	4.7	272.9	5.1	245.8	4.3
Honda	195.0	4.0	232.8	4.4	251.3	4.4
Chrysler	181.5	3.7	—	—	—	—
Daimler	82.4	1.7	444.7	8.4	440.1	7.8
Hyundai	70.3	1.4	81.2	1.5	215.7	3.8
Mitsubishi	159.3	3.3	172.1	3.2	128.5	2.3
BMW	51.6	1.1	70.6	1.3	85.4	1.5
世界	4888.5	100	5303.1	100	5653.0	100

注：GMグループ；GM, Vauxhall, Opel, いすゞ, スズキ, 01年は富士重工含む。Fordグループ；マツダ, Volvo Car, Land Rover, Skoda, Jaguar, Aston Martin。TOYOTAグループ；トヨタ, 日野, ダイハツ。Nissan-Renaultグループ；日産, 日産ディーゼル, Renault。VWグループ；VW, Audi, Rolls Royce Motor Car。PSAグループ；Peugeot, Citroen。Fiatグループ；Fiat, Lancia, Ferrari, Alfa Romeo, Maserati Iveco。Hyundaiグループ；現代自動車, 起亜自動車。

資料：日本自動車工業会『主要国自動車統計』1990年, 42, 3頁, 1991年, 42, 3頁, 2000年, 17～45頁, 同『自動車統計年報』2000年, 6, 7頁, 同『世界自動車統計年報』2003年, 16～23頁から作成。

これには、本田技研、現代自動車、BMWが属する。この三社は、独立色の強い企業であるから、自らの特色を維持しながら、巨大企業に伍して生き延びようとするところに存在価値がある。合従連衡策の展開で、ある

グループに属していても、それは呉越同舟であろう。

(注)

- 1) 1960年代後半に成ると、完成車メーカーの再編に対応して、部品産業におけるグループ化、合併及び提携も進んだ。グループ化；日本電装、小糸製作所、市光工業、日立製作所、三菱電機の各グループ。合併；65年に愛知工業と新川工業「アイシン精機」。66年に大井製作所と梶山金属「大井製作所」。提携；67年に萱場工業と日発精器。69年にトピー工業とプレス工業。他方、トヨタ・日産は既存の系列関係を維持しながら、さらに部品メーカーの系列化を進めた。1960年代のグループ化についての文献のひとつは、山崎修嗣著『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社、2003年。企業集団については、宮崎義一著『戦後日本の企業集団』日本経済新聞社、1976年。その批判として、三輪芳朗著『日本の企業と産業組織』東大出版会、1990年、三輪芳朗、J. マーク・ラムザイヤー共著『日本経済論の誤解』東洋経済新報社、2001年。
- 2) 1960年代から1980年代における合従連衡の動きについては、佐藤正明『自動車合従連衡の世界』文春新書、2000年が詳しい。
- 3) 日本自動車工業会『主要国自動車統計』1987～1997年及び日産自動車編『自動車産業ハンドブック』紀伊国屋書店、1988年から。
- 4) 藤本隆宏著『能力構築競争』中公新書、2003年参照。
- 5) 拙論「大量生産と製品差別化との関連について」『専修経済学論集』第10巻第1号、1975年、及び「標準原価原理の検討」『専修経済学論集』第11巻第1号、1976年、参照されたい。

第3章 自動車会社の国際的再編

既に記述した1990年代におけるM & A及び提携の大きな波は、自動車産業にも押し寄せてきた。この底流にあるものは、①地球温暖化防止を求める環境問題、つまり低公害車・完全無公害車(Fuel Cell Electric Vehicle)の開発、②交通安全を迫及する高度道路交通システム(Intelligent Transport Systems)の開発、③日本的生産システムに対抗する形で欧米企業が採用するモジュール生産方式(Module System)の登場である。そして、20世紀から21世紀への転換期に、日米欧の自動車産業は

次の二つの事件でこれまでに経験した事の無いような「大競争時代」を迎える事になった。その一つは、1998年5月に、ダイムラー・ベンツとクライスラーの両社が、生き残りを賭けて企業文化の違いや国境を越えて合併する決断をした事（ダイムラー・クライスラー社の誕生は同年11月。5月の同じ日に、独VWが英ロールス・ロイス・モーターカーズを買収すると発表）、もう一つは1999年3月に日産とルノーの両社が資本提携を発表した事（同年7月にルノーは日産の株式36.8%、日産ディーゼルの株式22.5%を保有）、この二つの事件は、自動車産業のみならず自動車関連産業にも大きな影響を及ぼす事になった。（逆に、これらの事件を引き起こした遠因は、トヨタが高級車市場に「レクサス」；日本名「セルシオ」を投入した事であるといわれている。）たとえば、トヨタはダイハツ、日野を子会社化するために出資比率を50%超にすることを1998年5月28日に発表し、ダイハツへの出資比率を同年9月に51.2%に引き上げた。GMは1998年3月にいすゞと商用車分野での提携強化で合意し、前者は後者への出資比率を37.5%から49%に引き上げ、後者をトラックメーカーとして特化していく事を表明した。またGMはスズキへの出資比率を1998年9月に10%に引き上げ、2000年8月には「ワゴンR」をOEM供給することで合意するなど、協力関係を進めていく事にした。

これまでは、どちらかといえば、それぞれの国の自動車会社は自国に軸足を置いて、そこを主要な市場としながら、完成車及びノックダウン部品を世界市場に輸出してきた。次の段階では、他国に進出して本格的な現地生産活動を行うようになった（多国籍化）。とりわけ、日本の自動車会社は1980年代半ば以降、海外でおよそ500万台（2000年3月現在423万台）生産できる基地を建設してきた（日本の金融機関は製造企業の海外進出に伴って海外支店を設置）。これによって、日本の企業は形の上ではグローバル企業になり、これ以降経営のグローバル化に向かって進んでいる。他方、欧米の主要企業は、弱小な日本企業を傘下に入れようと触手を伸ば

してきた（たとえば、マツダは、94年にヘンリー・ウォレス氏を副社長に招く人事を決定。96年社長に就任）。今や、それぞれの会社は、国境・国籍にこだわることを、また従来の慣例、競争関係、系列関係を越えて、地球的な規模と視野にもとずいて、安価な労働力、高品質な原材料や部品、更にはすぐれた人材（経営者、管理者、技術者）や高度な技術などの経営資源を効率よく活用して収益力を強化させることを目指している。

1. 企業再編とフルライン形成

企業は、合従連衡策を活用することで、業界の再編を試みる。これには濃淡強弱がある。強力なものに M & A 及びマジョリティ支配を目指す資本提携があり¹⁾、限定的なものにマイノリティ所有の資本提携、技術・販売等の業務提携、完成車や部品の OEM 供給、新型車や部品の共同開発・共同生産、合併会社への共同出資などがある。これらの方策を活用して、自動車会社は世界的な規模でフルライン体系を構築しようとした。各国の大手メーカーは自国でそれなりにフルライン体系を形成している²⁾。しかしながら、市場の広がりよりもグローバル化するにつれて企業間競争がより激しくなり、世界の大手メーカーといえども単独で世界的な規模でフルライン体系を構築する事は、資金力・製品開発力・マーケティング力などの点から困難である。そこで、大手量産車メーカーは、企業やブランドの買収あるいは提携という手段でそれを形成しようとした。ただし、フィアットのように世界の自動車産業界の再編に乗り遅れ、コストと商品開発の両面で競争力を失うものも現れる事になる（02年に経営危機に陥る）³⁾。

大手量産車メーカーによる高級車メーカーの買収の狙いとするところは、①強力な資金力を使って高級車を開発する事②被買収企業のブランドを使って買収企業のブランドイメージを向上させる事③エンジンやシャーシなどの基幹部品を共通化してコストを削減する事などである。このような事

を狙って企業を再編へと向かわしめた遠因は何か。それは米国の中型車市場への参入を目指して、日産が高級車「シーマ」(4500 cc)を1988年に、「インフィニティ」(4500 cc)を1989年に市場に投入した事、続いてトヨタも高級車「セルシオ」(4300 cc)を日本と米国市場に投入した事である。これら高級車の投入で、日本と米国のフルラインが一体化・統合された。品質の割に価格が安いといわれる「セルシオ」の登場で、GMは価格支配力を低下させていると考えられる。そしてこのことが、GM及びフォード不振の一因ではないかと推測する。また、これがドイツの高級車メーカーダイムラー・ベンツ、BMWなどのヨーロッパの高級車メーカーに脅威を与えたといわれている。世界の大手メーカーの一部は高級車の品揃えを意図して高級車メーカーの買収、提携へと走るか、あるいは非高級車メーカーの買収・提携へと走ったのである。逆に高級車メーカーの一部は中・小型車を発売する戦略を取る事になる(BMWは小型車「ミニ」、ダイムラー・クライスラーは超小型車「スマート」、ポルシェは02年12月にSUV「カイエン」)。

たとえば、BMWは1994年に英国のローバーを買収している(90年代後半に、業績不振が続いたローバー部門を、2000年5月に英国の投資家グループに「ミニ」ブランドを残して売却)。またBMWは、1998年3月にはロールス・ロイス・モーターカーズを、その親会社のビッカーズ(船舶エンジンを得意とする重工業分野に事業を集約するためにR・R・モーターカーズを売却)から買収すると発表したが、同年6月にビッカーズはVWにR・R・モーターカーズを売却する事を決定した。その理由は、BMWの買い値(752億円)よりVWの買い値(約980億円)のほうが大きかったという事であつた。⁴⁾

ところが、この買収劇は次の点で複雑になっている。R・R・モーターカーズの以前の親会社は英国航空機エンジンメーカーのロールス・ロイスである。この会社は「ロールス・ロイス」ブランドを保有していた。

BMWはこのブランドを1998年に手に入れた。BMWは「多くの人を少しずつ満足させるのではなく、特定の顧客を100%満足させる車」あるいは「独特の価値を持つプレミアム車」にこだわった。中核ブランドはBMWブランドで、他は「ミニ」と「ロールス・ロイス」で。他方、VWはR・R・モーターカーズを買収したが、「ロールス・ロイス」ブランドを入手する事ができなく、その代わりにかつての名車「ベントレー」ブランドを手に入れた（05年に「ベントレー」発売予定⁹⁾）。このような行動によって、大手自動車メーカーのあるものは1998～2000年の間に高級車ブランドを入手している。既に高級車ブランドを保有している会社を含めて、その状況の一部を示すと次の如くである。

GM；スウェーデンのサーブ買収（89年秋。サーブの生産台数は、90年87,356、91年80,366……00年133,013、01年123,755）

フォード；英国のジャガー（89年）とアストン・マーチン、スウェーデンのボルボ・カーズ（99年）、英国のランドローバー（00年）

クライスラー；AMCを買収（87年）。同社はダイムラーベンツと合併（98年）

VW；「ベントレー」ブランド、ブガッティ、ランボルギーニ（全て98年買収）

フィアット・グループ；1969年にフェラーリとランチア買収、後にアルファ・ロメオ買収（86年、87年アルファ・ランチアに統合）

フルライン体系形成の総仕上げとあってよいのが、ダイムラー・ベンツとクライスラーの合併（高級車メーカーと大衆車メーカーの統合）及びルノーと日産の提携（前者の手薄な部分を後者の高級車「インフィニティ」、 「フェアレディZ」、 「スカイラインGT-R」で埋める）である。

ただ、高級車ブランドを買い集めただけで、その会社のイメージが向上するわけではない。殊に利益向上に繋がる製品戦略やマーケティング戦略を展開しなければ、高い買い物に終わるだけである。たとえば、フォードは、

表一6 トヨタ・グループとフォード・グループのフルライン体系

車種階層	乗用車		RV/SUV		車 種
	トヨタ	フォード	トヨタ	フォード	
高級車	センチュリー	アストン・マーチ	RAV 4	マツダMPV	ステーション ワゴン ミニバン
	セルシオ	ジャガー	グランビア	モンテオワゴン	
	ソアラ	ボルボ	プロボックス	フォーカスワゴン	
	アリスト	リンカーン	サクシード	デミオ(マ)	
大型車			スプリンター カリブ		
	クラウン	エクスポローラ	ミラ 4 WD	AZ-ワゴン	4 輪駆動 (軽四)
	プレビス	マーキュリー	オプティ4WD	AZ-オフロード	
	プロブレ	マスタング	ムーヴ 4 WD		
中型車	カムリ	RX-7(マ)			
	マークII	スコピオ			
	アルテッツァ	フォーカス			
	ピスタ	エスコート			
小型・ 大衆車	セリカ	カペラ(マ)			
	プレミオ	レビュー(マ)			
	カローラ	ファミリア(マ)			
	イスト				
軽四輪車	ヴィッツ				
	ミラ(ダ)	キャロル(マ)			
	ムーヴ(ダ)	ラピュタ(マ)			
	テリオス(ダ)				

注：(ダ)ダイハツ。(マ)マツダ。

2001 年 11 月、リンカーン部門、英国の 3 社（高級車のジャガー、高級スポーツカーのアストン・マチン、SUV のランドローバー。Rover Group の商用車部門）及びボルボ・カーズの高級車ブランドを統括する「プレミア・オートモーティブ・グループ」の下で、これらを一元的に管理する事にした。他方でフォードは、2001 年に「リンカーン」と「ジャガー S タイプ」の車台を共通化し、コスト削減に向けた行動をしている。この点で先行しているのは、プジョーとシトロエンで、その主力車種は 1990 年代半ばから車台を共通化し、3 つの車台で年間販売高の 75 %（210 万台。01 年初め）を稼ぎ出している。そして 2004 年までに、車種を 9 から 37 に増やして、販売高の 85 %を 3 つの車台で稼ぎ出す事をもくろんでいる。ま

た VW は、2002 年 1 月から複数の乗用車ブランドを VW 部門とアウディ部門に集約した。前者に VW、シュコダ、ブガッティ、ベントレー、後者にアウディ、セアト、ランボルギーニ。これによって、世界全体の乗用車事業を見渡しながらかブランド毎の開発・販売戦略を練り、採算性を向上させようとしている（05 年 5 月、VW ブランド初の高級車「フェートン」を発売）。

ここで、トヨタ・グループとフォード・グループのフルライン体系の一部を示しておくことにする。（表―6）。

2. ダイムラー・クライスラー社の形成

ダイムラー・ベンツとクライスラーの両社が合併した時の新会社の概要は、次のようになる。売上高（97 年）は 1,300 億ドル、税引き前利益は 69 億ドル。従業員数（97 年末）は 42 万 1 千人。主要な事業部門は、自動車部門；売上高 1,128 億ドル、情報サービス部門；同 86 億ドル、航空宇宙部門；同 85 億ドル、鉄道システム部門；同 18 億ドル。

両社が合併する事から得られるメリットとデメリットは、次のようなものである（『日本経済新聞』1998 年 5 月 8 日参照）。

合併に伴うメリットは、補完関係で、第一は、地理的にも製品系列的にも、重複が無く相乗効果が期待できる事である。売上高の地域別構成で見ると、ダイムラーは欧州 65 %、NAFTA（北米自由貿易協定）圏 17 %、クライスラーは前者 3 %、後者 89 %で、重複部分は少ない。他方、製品系列で見ると、ダイムラーの乗用車部門は、超高級車（M, S, SL クラス）、高級車（C, E クラス）、中級車（A クラス）及び軽自動車（「スマート」）。それぞれのクラスで「格」の高い車を揃えている。クライスラーはエンジン排気量で見ると、ダイムラーとほぼ同じクラスに車を揃えている。「格」が違うので競合関係は弱いであろう。RV 部門では、ダイムラ

ーはミニバン（Mクラス）、ステーションワゴン（C、Eクラス）、クライスラーは4WD（「チェロキー」）、ミニバン（「キャラバン」）という品揃えで、相互に補完関係にある。ただし、クライスラーの4WD、ミニバン及びSUVは「ライト・トラック」分野に属する車である。これが当社の利益の大部分を稼ぎ出している。トラック・バス部門では、ダイムラーは6トン以上の大型車分野では世界一の強さを誇っている⁶⁾。両社の統合は、製品系列の面から見ても、相互に補完関係を形成できるといえる。ただし、乗用車部門では量販の大衆車クラス、商用車部門では中型車以下の分野が空白状態に近いといえる。この空白分野は、2000年に三菱自工と現代自動車を傘下に入れる事で埋められる（ダイムラークライスラーの出資比率は02年3月末で、前者に37.3%、後者に9%。三菱グループは現代自に4.79%出資している）。この事は、同時に手薄なアジア市場と他の新興市場をカバーする事になる。ただし、現代自動車が出資するダイムラークライスラーの傘下に入ったからといっても、両社の提携関係はそれほど強いものではないであろう⁷⁾。

第二のメリットは、部品や資材の購買などの面で合併効果を狙う事ができることである。1998年現在で、両社はともにフル生産に近い状態にあるので、生産設備や販売網の相互利用あるいはプラットフォームの共通化などは当面考えないという事である。将来的には、部品（特にエンジン、シャーシなどの基幹部品）について共通化していく事を考えているようである。

第三のメリットは、研究開発資金が巨額化する事である（97年71億ドル）。これによって、特に地球温暖化問題に対応した新技術の開発に潤沢な資金を回す事ができる事である。現在のところ、様々な技術的選択が考えられるので、あらゆる技術に手をつけておく事を考えているようである。

合併に伴うデメリットと考えられる事は、企業文化の違い二つの企業（株主至上主義のクライスラーと監査役会に従業員代表が座る事が義務づ

けられているダイムラー)が、規模の経済性を実現できるように事業が再編・統合できるか、また人事の面での社内融合ができるかという事である。人事の面についていえば、「対等の精神」で合併といいながら、1999年から2000年初めにかけて旧クライスラー側の幹部が相次いで退任させられている(たとえば、00年11月に、旧クライスラー部門にあたる北米部門の社長ジェームズ・ホールデン取締役が業績悪化を理由に更迭されている)。

ダイムラークライスラー社が形成された年を基準にして、その後の生産・財務状況、つまり合併の成果を見ることにしよう(表-7)。合併の相乗効果によって資材等の共同購入、販売網の相互利用及びコンポーネントの共同開発の分野で相当な経費削減が期待できると推測されていた。1999年には目標の14億ユーロの節約に成功した。2000年には北米市場における需要の低迷と主要モデルのモデルチェンジが重なった影響で、クライスラーグループ——DaimlerChrysler社の自動車事業はMercedesグループとChryslerグループから成り、それぞれ、乗用車部門と商用車部門をもつ——が悪化し、2001年1月にこのグループの再建策が発表されることになった。それは、2001~03年の3年間に、北米・中南米などにある41工場のうち6工場を閉鎖し、労働者全体の20%に相当する26,000人を削減し、生産能力を現状と比べて約15%削減するというものである。

ダイムラークライスラーの生産台数は、1998年に436.2万台で、2001年には434.2万台(0.5%減少)である。米国、カナダ、メキシコ、独逸における生産台数は、1998年に414.2万台、2001年に394.9万台で、それが全生産台数に占める割合は、それぞれ、95.0%、90.9%である。主要地域以外で生産台数が多少増加したことになる。主要地域における米国、カナダでは、クライスラーグループの商用車部門が減少した。メキシコでは増加した。ここでは乗用車と商用車が生産されていたが、2001年には商用車だけが生産されるようになった。独逸では、つまりメルセデスグル

表一7 ダイムラークライスラー社の生産・財務

(単位：万台、億ユーロ)

	1998	1999	2000	2001	2002
生産台数	436.2	473.3	448.9	434.2	441.3
乗用車	179.3	195.4	181.2	189.0	185.2
商用車	256.9	277.9	267.7	245.2	256.1
売上高	1317.8	1499.9	1623.8	1528.7	1495.8
純利益	48.2	57.5	78.9	-6.6	47.2
総資本	1361.5	1746.7	1992.7	2074.1	1873.3
総資本利益率	3.54	3.29	3.96	-0.32	2.52
売上高利益率	3.66	3.83	4.86	-0.43	3.15
総資本回転率	0.97	0.86	0.81	0.74	0.80

注：生産台数は、次の国のものを集計した。米国、カナダ、メキシコ、アルゼンチン、ブラジル、独逸、フランス、スペイン、オーストリア、トルコ、インド。

資料：日本自動車工業会『主要国自動車統計』2000年、『世界自動車統計年報』2003、4年。日刊自動車新聞社・日本自動車会議所『自動車年鑑ハンドブック』2003～2004年版。

ープでは15.2万台増産した。その他の地域で目に付く点は、オーストリアとフランスで生産が大きく伸びていることである。前者では3.8万台から13.1万台へ（殆ど乗用車）、後者では2万台から12万台へ（98年に生産開始され「スマート」）。これは、単に需要増加によるものであろう。

全般的に、生産面から見て、また財務面から見ても、合併効果が現れているようには思えない。ただし、メキシコにおいては生産の集中効果が現れているようである。財務の面では、売上高利益率は1998年の3.66%から2002年の3.15%、総資本回転率は1998年の0.97回から2002年の0.80回という状況である。合併の効果はもう少し長い観点から評価すべきであろう。恐らく、合併効果が短期のうちに現れるのは、資材等の共同購入や販売網の相互利用などによるコスト削減、過剰な従業員の削減（98年の441,502人から02年の365,571人へ17.2%縮小）による労務費の節

減などの面であろう。部品やコンポーネントの共同開発、プラットフォームの絞り込みや共通化といった問題は、中長期的に解決されるべきことである。

3. ルノーと日産自動車の資本提携

1999年3月27日、ルノーと日産の両社は資本提携を発表。その合意内容の骨子は、次の通りである（『日本経済新聞』1999年3月27日夕刊、3月28日参照）。

1. ルノーが日産グループに総額6,430億円を出資する。日産の株式を36.8%取得する（5月28日払い込み；発行価格400円，第三者割当増資5,857億円）。
2. ルノーが日産ディーゼル工業株式を22.5%取得する（日産と並ぶ筆頭株主に）。
3. ルノーが日産の欧州販売金融会社を380億円で買収する。
4. 日産がルノーから最高執行責任者を含む三人の役員を受け入れる。
5. 日産が将来ルノーの株式を取得，株式を持ち合う。
6. プラットホームを共通化する。

これらの合意内容に加えて、ルノーは部品調達などで日産の系列取引の非効率性を問題にし、部品調達に一層の競争原理を導入する事、且つ系列取引を見直す事、また販売会社に対しても合理化努力を促す事を求めている（この点については後に触れる）。

両社が全般的な提携を結んだ意図は、日産がルノーから資金を得て2兆円を超える有利子負債を軽減して経営再建を図るとともに、ルノーの資材・部品調達方式のノウハウを活用してコスト削減を飛躍的にすすめる事を狙ったことである。他方、ルノーは日産の得意とするエンジン・環境技術を手に入れる事を狙ったことである。これらのうち後二点と関わる、両社の意図していることは、次の三点に要約できる。

第一は、フルライン体系の形成。超高級車（ルノーには欠けている）から大衆車・小型車、及びRVあるいはSUV（4WD、ミニバン、ピックアップ）などあらゆる顧客の財布とニーズに合った品揃えをする事。同時にプラットフォームや部品の共通化及び部品の共同購買などから規模の経済性や範囲の経済性を追求する事。たとえば、両社は、コスト削減のために小型大衆車「クリオ」と「マーチ」のプラットフォームを共通化して年産100万台規模の量産を実現したいとしている。

第二は、日本、アジア、米大陸及び欧州という市場を想定した場合、販売シェアが小さいか生産基盤が弱い地域を両社で相互に補完する事。ルノーの生産拠点は、フランス、スペイン、スロベニアなどの欧州とウルグアイ、チリ、アルゼンチン及びブラジルなどの中南米である。他方、日産の拠点は、日本、台湾、中国、タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシアなどのアジア地域、米国、メキシコの中北米、英国、スペインの欧州（及び南アフリカ）である。両社で世界市場をカバーする事ができる。ルノーは日産・日産ディーゼルの技術・拠点を活用してアジア市場で事業基盤を強化でき、日産はルノーの欧州における販売網を活用した販売を伸ばす事が期待できる。

第三は、新エネルギー車開発において、技術及び人的・資金的な面での強化を図る事。環境問題の高まりで、世界のそれぞれの市場で燃費効率の良い・低公害の小型車に対する需要が高まると予想される。この社会的要請に応えるために、各社は新エネルギー車を開発しなければならないが、それぞれの会社が単独でこれに必要な資金や技術開発を負担する事は困難である。ルノー・日産が、それぞれ得意とする技術を共有する事で、ともにメリットを得ようとしている。

以上が、ルノーと日産の資本提携と両社が意図している事の概要である。日産がルノーと資本提携を決断するに至ったのは、日産が過去に実施したリストラが期待したほどの効果を上げなかったからである。そして、資本

提携以後における日産のリストラは自動車業界と関連業界に多大な影響を及ぼす事になるのである。

注)

- 1) 量産車メーカー同士の合同あるいは企業が丸ごと消滅するような吸収・合併の例は、戦後の世界自動車産業史において、それほど多くはない。たとえば、Chrysler の Simca 買収 (63 年), VW が Auto Union を Daimler-Benz から購入 (65 年), 日産のプリンス自工吸収 (66 年), British Motor Holdings と Leyland Motors の合併による BLMC の形成 (68 年), Peugeot の Citoen 買収 (74 年), Volvo の White Corp. (トラックメーカー) 買収, Chrysler の AMC 買収 (87 年), VW が SEAT を子会社化 (86 年), また Skoda を買収 (90 年), 現代自動車が起亜産業買収 (2000 年)。
- 2) トヨタと日産は 1966 年 (マイカー元年) に、三輪メーカーから乗用車メーカーへ上昇した東洋工業と三菱重工業は 1970 年に、「粗いフルライン体系」を形成している。拙論「寡占体制の成立過程」『専修経済学論集』第 19 巻第 2 号, 1985 年, 参照。
- 3) Fiat は、1980 年、欧州地域を中心とする乗用車部門を再建する「経営再建 5 ヵ年計画」(①新型車導入, ②不採算部門の整理, ③他企業との提携拡大などによる経営の国際化, ④生産体制の自動化・合理化促進等)を開始した。このとき部品・コンポーネントの分野で Peugeot, Renault, Volvo, VW 等と提携, Saab とは新型車の共同開発を実施。1986 年に、経営再建を完了し、拡大政策へと方針を転換する。同年, Alfa-Romeo を買収し、欧州 Ford の英国中型トラック工場に出資して Iveco-Ford を設立し、更に仏の Matra と合併会社 Ufima (燃料系部品, インパネを生産)を設立した。日産自動車編『自動車産業ハンドブック』紀伊国屋書店, 1988 年, 参照。
- 4) BMW は 1995 年ごろから Rolls Royce Motor Cars へ 8 気筒, 12 気筒エンジンと主要部品を供給, この供給を 1999 年 7 月までに停止することを決定。他方, VW は Audi を通じて Vickers のエンジン部門であるコスワースを買収。1999 年には, Rolls Royce が Vickers を買収。同年秋に BMW が Rolls Royce への出資比率を 2 % から 10 % へ引き上げた。
- 5) 総合化を目指す VW は、生き残り策を模索する Volvo と商用車分野で提携交渉を開始。VW は小型トラックが中心で, Volvo は中・大型トラック分野で強力である。他方, Volvo は三菱自工と 1997 年 10 月に商用車事業で提携。三菱自工は, 1998 年 1 月から Volvo Truck Corp. の販売網を使って欧州で「キャンター」を販売。Volvo は, 1999 年 8 月に商用車メーカー Scania を買収 (これで欧州でシェア 30 %, 第 2 位となる), 同年 11 月に三菱自工に 5 % 出資。

- 6) 欧米市場におけるトラック大手のシェア（03年1～9月）。欧州の場合（約16万台強）。ボルボグループ27%（ボルボ15.4%、ルノー11.6%）、ダイムラー18.3%、スカニア14.2%。米国の場合（約10万台強）。ダイムラーグループ32.7%、パッカーグループ23%（ペータービルト12.4%、ケンワース10.6%）、ボルボグループ19.8%（マック10.2%、ボルボ9.6%）。『日本経済新聞』2004年1月26日。2000年におけるトラック・バス新車登録のシェア。欧州の場合（227万台）。ボルボ・ルノーグループ15.5%、プジョー15.4%、ダイムラー11.2%。米国の場合（809.2万台）。フォード30.8%、GM29.9%、ダイムラー25.3%。日本自動車工業会『世界自動車統計年報』2003年、62頁、66頁。
- 7) 現代自動車は、韓国現代財閥グループから離脱して2000年9月自動車関連企業10社（起亜自動車、現代精工、現代鋼管、仁川製鋼など）で「現代自動車グループ」を形成した。現代自動車に起亜を加えた2003年の世界販売台数は約280万台で本田の291万台に肉薄している。起亜は、スロバキアに欧州市場向けの新型小型車と中型車を年間20万台（本格稼動する08年には50万台）生産にする工場を建設す。現代自動車は米国アラバマ州に年産30万台規模の工場建設中（05年生産開始予定）。また、北京汽車グループとの合弁会社の生産能力を2004年末までに5万台から15万台に拡大す。更に、この隣接地に年産30万台規模の工場を建設する計画（06年稼動予定）。インドとトルコでも工場拡張中である。2003年3月末で、完成車をクライスラー部門に供給する計画を持っている。日刊自動車新聞社、日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック』日刊自動車新聞社、2002年、『日本経済新聞』2004年3月3日、参照。

第4章 日産自動車の経営再建

1. ルノーとの資本提携以前

まず初めに、日産自動車の生産台数と販売台数及び連結損益計算書の推移について概観しよう。

日産の国内生産台数が明確に減少しはじめるのは、1985年（250万台）を過ぎてからであるが、この頃から海外生産が本格化するので、減少傾向はまだ財務に影響するほどのものではなかった。ところが、日本経済のバブルがはじけて以降における生産台数の減少（92年の212万台から99年の

表一8 日産の国内生産台数と販売台数の推移

(単位; 万台, %)

暦年	生産台数	(前年比)	販売台数	(前年比)
1993	181.2	(-14.4)	109.8	(-8.4)
1994	155.8	(-14.0)	101.5	(-7.6)
1995	171.4	(10.0)	109.6	(8.0)
1996	161.1	(-6.0)	109.8	(0.2)
1997	172.6	(7.1)	103.4	(-5.8)
1998	155.2	(-10.1)	90.1	(-12.9)
1999	138.5	(-10.8)	77.4	(-14.1)
2000	132.4	(-4.4)	73.0	(-5.7)
2001	127.0	(-4.1)	73.2	(0.3)
2002	139.2	(9.6)	77.4	(5.7)

資料; 日本自動車工業会『自動車統計年報』2000年。

同『世界自動車統計年報』2003年。

表一9 日産の連結損益計算書の推移

(単位; 100万円)

年度	a 売上高	b 営業利益	b/a	c 経常利益	c/a	d 純利益	d/a
1993	6,197,599	-7,175	-0.1	-108,109	-1.7	-55,998	-0.9
1994	5,800,857	-144,017	-2.5	-202,365	-3.5	-86,915	-1.5
1995	5,834,123	-105,509	-1.8	-223,259	-3.8	-166,054	-2.8
1996	6,039,107	41,311	0.7	-53,440	-0.9	-88,418	-1.5
1997	6,658,875	196,523	3.0	140,699	2.1	77,743	1.2
1998	6,564,637	84,346	1.3	4,695	0.1	-14,007	-0.2
1999	6,580,001	109,722	1.7	24,463	0.4	-27,714	-0.4
2000	5,977,075	82,565	1.4	-1,642	-0.02	-684,363	-11.4
2001	6,089,620	290,314	4.8	282,309	4.6	331,075	5.4
2002	6,196,241	489,215	7.9	414,744	6.7	372,262	6.0

資料; 『有価証券報告書総覧』

139万台に)と最多の国内販売を記録した1990年(140万台)を境に国内販売も減少傾向(98年には100万台を割って90万台に)を示すようになった。(表一8)。このような国内における生産と販売不振(一部海外の不振も

加わって) は、財務内容を悪化させる事になった。1992 年度の連結損益は 1,013 億円の黒字であったが、1993 年度以降、1997 年度を除いて、2000 年度まで赤字を計上する事になった。(表一9)。

日産は、このような経営危機に直面して、1993 年 2 月に「事業構造改革」計画(1993~95 年度)を発表した。この改革が狙いとするところは次の二点である。

第一は収益目標；1993 年度に黒字化、1994 年度に復配、1995 年度に適正な利益を確保すること。

第二は具体策；イ)販売会社への出向増強、ロ)車種、部品の削減、共有化、ハ)1995 年春に座間車両工場を閉鎖、ニ)海外事業の体質強化、ホ)5,000 人の人員削減、ヘ)資産の有効活用、在庫の圧縮。

表一9 を見れば明らかなように、1993~95 年度の当期純利益は 3 年連続(1996 年度を入れると 4 年連続)赤字である。収益目標達成という点からは何らの成果も上げる事ができなかった。このような結果になったのは、改革に対する心構えが甘かったからであろう。売れもしない車を店頭に並べて、店員を増強(販売会社への出向増強)しても、車を継続的に増販する事はできないであろう。

「事業構造改革」の実施にもかかわらず成果を上げる事が出来なくて、さらに窮地に追い込まれた日産は、1998 年 5 月に「グローバル事業革新」計画(1998~2000 年度)を発表した。このリストラ計画の狙いとするところを一言で言えば、従来の「売上高重視の拡大路線」から「利益重視の堅実路線」への転換である。その為に開発・生産のコストを削減し、更に組織をスリム化する事で経営効率を向上させて間接費を絞り込むことにしたのである。これを実現するためのリストラ計画の骨子は、表一10 の通りである。

この「グローバル事業革新」計画を実施していく事で、日産自体は 2001 年 3 月に 3,300 億円超の黒字を計上する事ができた。今後の課題は、継続

表—10 グローバル事業革新計画の骨子

-
1. 商品戦略の革新——販売効率の良い車種への重点シフト。1997 年度現在 25 種類あるプラットフォームを 1998 年度 15 種類に、2000 年度 14 種類に、2002 年度 10 種類に削減。
 2. 国内販売の革新——販売チャネルを 2 系列に集約。
 3. 米国事業の再建——新型車の積極的投入。現地生産車の原価を 1 台当たり 1,000 ドル低減。リース販売比率の引き下げ。
 4. 欧州・アジア戦略——欧州：新製品の投入とコスト低減。アジア：当面の新規事業の凍結。
 5. 生産性の向上とコスト競争力の強化——生産の効率化によるラインの統廃合。駆動部品の外販事業の強化。2000 年度までに 4,000 億円の総原価低減。
 6. 組織の活性化と効率化——業務革新による「小さな本社」の実現。
 7. 財務体質の改善——不動産、有価証券の売却。国内外で 2000 年度までに 2,500 億円の在庫圧縮。
-

資料：『日本経済新聞』1998 年 5 月 21 日。

的に黒字を計上する事ができるか否かという事であろう。他方、日産のリストラは、自動車産業及び同関連産業に大きな影響を及ぼす事になった。その主たる要因は、「一社一括発注」方式の採用である¹⁾。

この方式を 1999 年に発売予定の次期型「サニー」から採用する事にした。この方式は、発注する部品を次の三つに分類にする事と関係している²⁾。

第一は、世界的規模で一括発注する「グローバル最適部品」。次期型「サニー」ではエアバッグ、防盜装置、ABS、ヘッドランプ、板ガラスなど 13 品目。量産効果が最も得られる部品。狙いは、大口発注による調達コスト削減や発注事務の簡素化。

第二は、日本、米州、欧州、アジアの四極で仕様を変える「地域最適部品」。プレスの外装部品、樹脂トリムなどの内装部品など。差別化をするための部品。狙いは、ユーザーの体格、車両の使用条件などによって、デザインを地域毎に差別化する事。世界一社発注では取り込めない部品を地域毎に発注して、きめ細かな車づくりをする事。

第三は、各国の工場単位で発注する「拠点最適部品」。小物部品、オプションパーツなど少量多品種部品。量産効果が現状以上に得られそうにない部品。

この方式を採用する事で、世界的規模で均質な車を量産すると同時に差別化された車を生産する事を狙っている。つまり、「大量生産方式を生産基盤としながら差別化された車をつくる」という、いわば相反する事を可能な限り追求しようとしているのである。

他方、この方式を実施するにはそれなりに前提条件が整わねばならない³⁾。その一つは、系列部品メーカー間の再編を実施して、たとえば内装関連部品や足回り部品などの事業を特定の部品メーカーに集中する事。他の一つは、系列を超えて世界で最強の部品メーカーに注文を集中する事。事業の集約化は、国内販売が低迷している事、また完成メーカーによる系列取り引きの見直しが本格化してきた事などに対処するために、部品メーカーによって実施される事になった。

事業の集約化については、たとえば内装部品を手掛ける「河西工業」はプレス部品・内装部品メーカー「ユニプレス」が全額出資する「ワイエスエム」に資本参加する一方で、「ワイエスエム」が手がける内装材事業を取り込む。またシート・内装部品メーカー「池田物産」が手掛けるフロアカーペットなど内装関連事業を取り込む。これによって、「河西工業」は内装部品、「ユニプレス」はプレス部品、「池田物産」はシートの生産に特化する。日産は系列メーカーの事業を一社に集約することで量産効果が得られ、部品の調達コスト削減につなげることができる。さらに、日産はこれら部品メーカーにモジュール（複合）部品、システム部品の開発を促している。これら部品の供給は日産の組立工場における工数削減に繋がることから、開発・生産期間の短縮化を可能にする。

系列取り引きの見直しについては、日産は1998年3月に系列優先の部品取り引き（部品メーカーは納入価格、納期などで自動車メーカーの無理を

容認する見返りに、優先的に受注を獲得してきた)を廃止する事を表明した。同社は1999年度から、系列企業を主体にした部品メーカーの協力組織、「日翔会」(現在192社参加。日産は部品の年間購入額2兆円前後のうち90%以上を日翔会会員企業から購入してきた)の在り方を抜本的に改編、品質と価格だけで取引先を決める購買政策に全面的に転換する(トヨタも99年4月に東海、関東、関西にある三つの部品協力を一本化する予定)。このような政策転換を打ち出したのは、米国ビッグスリーの部品購買戦略の抜本的な見直しに誘発されているようである。ビッグスリーの部品内製化率は日本のメーカーと比べて高かった(フォードは50%に達していた)。ビッグスリーは日本メーカーの系列取引を批判する一方で、部品事業の多くを自社で丸抱えしてきた。これでは競争原理が働かず、品質やコストの面で多少劣っていても、自社の部品部門から購入せざるを得なかった。部品事業部門を競争にさらすために、この部門を分離して、独立させる事にした(GMから「デルファイ」、Fordから「ビステオン」が独立。世界の部品会社大手五社は、1位デルファイ、以下ロバート・ボッシュ、ビステオン、デンソー、リアである)。

日産は、1999年1月現在、連結ベースで2兆円の有利子負債を抱えていたので、上記のような事業革新計画を遂行していた。しかし、単独でリストラを遂行して財務体質を改善するのは困難と判断して、ダイムラー、ルノー及びフォードと提携交渉を進めていた。終局的に日産は、ルノーとは両社が得意とする事業で重複することがなく、地理的な補完関係が成立しやすいということで、1999年3月にルノーと資本提携する事にした。

2. ルノーとの資本提携以降

日産とルノーは、1999年3月資本提携に調印した。日産がこのような状況に追い込まれた客観的な状況として、2兆円強の連結有利子負債を抱えて

いる事である。そして、1998 年度中に返済期限を迎える長期負債が、グループ全体で 6,416 億円、1999 年度に 4,460 億円、2000 年度に 4,314 億円あった。緊急に財務内容を改善しないと、ずるずると窮地に追い込まれていく状況にあった。両社の合意内容の骨子は 60 頁に示した通り（再録）である。

1. ルノーが日産グループに総額 6,430 億円を出資。日産の株式 36.8 % 取得（5 月 28 日払い込み；発行単価 400 円。第三者割当増資 5,857 億円）。
2. ルノーが日産ディーゼル工業の株式 22.5 % 取得（日産と並ぶ筆頭株主に⁴⁾）。
3. ルノーが日産の欧州販売金融会社を 380 億円で買収。
4. 日産がルノーから最高執行責任者を含む三人の役員を受け入れる。
5. 日産が将来ルノー株式を取得、株式を相互に持ち合う。
6. プラットホームを共通化する。

両社は、合意内容に沿って当面の仕事として、世界規模で生産・販売面（資材・部品の共同購入、販売網の相互活用）で協力関係を広げて、生産コスト削減、収益増加、研究開発の効率化を追求することに乗り出した。加えて、社外識者からなる「インターナショナル・アドバイザー・ボード」を新設し提携効果を高めるための助言を求めることにした。

具体的には、以下の通りである⁵⁾。

第一は、プラットフォームの共通化。両社は、1999 年 3 月現在、34 のプラットフォームを保有（日産 26、ルノー 8）、これを最終的には三分の一以下の 10 に削減する。第一弾として「マイクラ」（「マーチ」）と「クリオ」、第二弾として「アルティマ」と「サフラン」のプラットフォームを共通化する。

第二は、エンジンや変速機などのユニット部品の共通化。両社で現在 27 あるユニット部品を将来 8 に削減する。小型ディーゼルエンジンの共同開発をする。更に、日産の CVT や四輪駆動システムをルノーに OEM 供給す

る。

第三は、生産設備の相互利用。日産はルノーの南米（ブラジル、アルゼンチンなど）工場、ルノーは日産のメキシコ工場をそれぞれ活用する。

第四は、販売・流通網。SUV などの商品を相互に供給しあう。アジア、東欧、中近東、アフリカなどの販売・流通網を利用しあう。

両社は、一連の事業協力で2000年に5.7億ドル、2001年に11.8億ドル、2002年に15.7億ドル、合計33.2億ドル（約3,900億円）の合理化効果を見込んでいるのである。

ルノー・日産の合併合意内容は以上の如くである。日産はこの合意内容に沿ってどのようにどの程度経営を刷新する事ができるのか、それが日産の再生の鍵となる。日産は、1999年10月18日「リバイバルプラン」（00年4月から03年3月までの3ヵ年再建計画。『日本経済新聞』99年10月19日）を発表した。その内容は、下記の如くである。

1. 生産能力等の削減

- イ）（残業を含むフル稼働時）生産能力240万台を約30％削減した165万台にする。残業を含まない状態では200万台を150万台に削減。
- ロ）閉鎖する完成車工場；村山工場（能力30万台、従業員約3,110人⁶⁾）。日産車体の京都工場（同10万台、同約1,270人）。愛知機械工業の港工場（同約10万台）。1995年春に座間工場を閉鎖。栃木・追浜・九州・日産車体の湘南の4工場体制となる。
- ハ）閉鎖する部品工場；久里浜工場、九州エンジン工場。富士・いわきの2工場体制となる。
- ニ）グループの従業員数；14万8千人を12万7千人に削減（生産部門4,000人、販社6,500人、管理部門6,000人、宇宙航空事業などの売却に伴う5,000人、計21,500人の削減）。

2. 生産や部品購入体制の見直し

- イ）車種の削減；1999年現在40以上ある車種を30程度に絞り込む。

ロ) 取り引きメーカー数を削減；1,145 社から 600 社にする。

ハ) 部品・資材の調達コストを 20～30 %低減する。

3. 資産等の売却

イ) 有利子負債を削減；1 兆 4 千億円から 7 千億円以下にする。

ロ) 保有する株式会社数を削減；1,394 社を最低 4 社(この時点では愛知機械工業，日産車体，ユニシアジェックス，カルソニック，カンセイなどの中核部品会社と考えられる)にする。

上で記した事が、どれだけ実行されたかについて、2000 年の時点で説明する事はできない。この時点までに明らかになっている大雑把な実行計画は、以下の通りである。⁷⁾

資産等の売却 (98 年後半から 99 年 9 月頃)

フォークリフト事業 (米国ナコ・マテリアル・ハンドリングに)

本社ビル本館 (森ビル開発に)

関連会社；日放の株式 (米国オムニコムグループに)

子会社；豪州日産販売金融会社 (GE キャピタルグループに)

日産グラフィックアーツの株式 (オムニコムグループに)

日産リースのリース事業 (興銀リースに)

関連会社；鬼怒川ゴム工業の株式 (東洋ゴム工業に)

池田物産の株式 (ニッパツに。01 年 2 月，シートで世界最大手メーカー「ジョンソンコントロールズホールディング」が持ち株会社を設立，池田物産は 2000 年 8 月にその傘下に)

ユニシアジェックスの株式(日立製作所に。02 年 10 月，日立の完全子会社となる)

タチエスの株式 (富士機工に。99 年 9 月)

富士機工の株式 (タチエスに。99 年 9 月)

上に示したようなリストラ計画は、ほぼ順調に実行されて、2002 年 3 月決算では日産の復活が確かなものになっていることを示すまでになった。

このことを、日産自動車の連結決算で確認しよう。(表—9 参照)

売上高は、1997年3月6兆6,589億円、1998年3月6兆5,646億円、2000年3月5兆9,771億円、2002年3月6兆1,962億円(97年比で6.9%少ない)と推移する。他方、営業利益は、同じく、1,965億円(売上高営業利益率は3.0%)、843億円(同、1.3%)、826億円(同、1.4%)、4,892億円(同、7.9%。97年比で2.49倍に増加)と推移して、本業の経営が順調に回復していることを示している。そして、経営を圧迫していた有利子負債は、1997～99年には3兆6,000～8,000億円(資産合計に占める有利子負債の割合は51～52%)もあったが、2001年には2兆8,321億円(同、43.9%)に、2002年には3兆298億円(同、42.0%)に減少して、経営内容が健全な方向に向かっていることを示している。

3. 関連会社の再編と世界最適調達

日産は、トヨタに匹敵する数の系列部品メーカーを抱えていた。その事が裏目となって競争力の弱いメーカーから部品を調達していた。その結果、完成車のコスト高を招いていたといわれている。このような事情が系列部品メーカーの再編を加速せざるを得ない背景である。日産の系列再編方針は、一部の中核メーカーには合併などで国際競争力を付けさせ、それ以外のメーカーには系列色を薄めさせる、ということである。系列部品メーカーとの資本関係を解消する初めてのケースが、タチエス(自動車用シートメーカー。日産21.0%保有)と富士機工(シート部品やステアリング部品が主力。日産23.8%保有)の株式売却である。両社が、日産が保有する株式をそれぞれ取得して、相互に株式を持ち合って関係強化を図ることにしたのである。その理由は、部品のモジュール化時代を迎えて、競争力を保つためにはシート部品メーカーが相互に開発・生産で協力する必要があるという事である。

欧米の完成車メーカーは1990年代に入ると、コスト削減のためにグローバルな事業規模と高度な技術力を持つ大手部品メーカーに取引を集中し始めた。⁸⁾これがまた部品メーカーの巨大化を促進することになった（売上高100億ドルの企業は、96、7年にはロバート・ボッシュとデンソーの2社であったが、99年にはデルファイ、TRWなどが加わって8社）。自動車組み立てメーカーは、直接取引関係にある部品メーカー数を削減することを狙って、世界的規模で製品を供給できる部品メーカーとの取引を優先しはじめた。このような情勢の下で、部品メーカーは世界的規模で取引先のニーズに迅速に、柔軟に対応できる生産体制を構築する事が必要になった。それへの対応策がM & A及び提携であり、モジュール部品（モジュール化とは、自動車組み立てメーカーが部品メーカーに対し、従来より大きな単位で開発や組み立てをアウトソーシングすることである）の製造である。欧米型モジュール化は、従来より大きな部品単位で組み立てのアウトソーシングを行うことに重点をおいている。それゆえ、部品メーカーはモジュール部品を手掛けることで受注増につながることを期待している。他方、多種多様な部品を組み立てるためには、高度な技術力と資本力が必要になる。これは、部品メーカーの投資負担やリスクが大きくなることを意味する。⁹⁾そして、このことが、部品メーカー同士の合併や提携を加速する要因でもある。

日産の関連会社であるカルソニックとカンセイは、2000年4月に、合併した（新商号「カルソニックカンセイ」）。合併を機に、不採算事業からの撤退と間接部門の合理化で企業体質を強化（規模拡大によるコスト競争力を強化）、日産と共同で自動車の情報通信機能を強化するために次世代部品を開発（開発力の強化）及びモジュール部品の製造をする事で、国際市場での生き残りを目指している。つまり、日本の自動車メーカーは「開発型モジュール化」の導入を指向している。メーカーが狙いとしている点は、コストの大幅な削減と付加価値の創出、開発費用負担の削減、欧米メーカ

一の動向への対策である¹⁰⁾。

日産は、全面改良予定（2000年6月）の「シーマ」にモジュール部品を採用する事にした。カルソニックカンセイは、運転席モジュール部品（ザナビィ、クラリオンから調達した速度計、オーディオ機器などと自社製部品のエアコンなどを、自社工場で組み立てる）を供給する。その他の部品メーカーから、車体前面モジュール部品（バンパー、ライト、ラジエーターを組み合わせたもの）、ドアモジュール部品などを、日産は調達する事を考えている¹¹⁾。

モジュール部品の採用は欧米で先行していて、1996～97年にかけて欧州メーカーのモジュール工場で本格的にスタートした。たとえば、VWのResende工場（ブラジル。トラック生産¹²⁾）、Boleslav工場（チェコ）、グイムラークライスラーのVance工場（アメリカ）、Hambach工場（フランス）。GMはオハイオ州の新工場（新型小型車「デルタ」を生産）では、部品を内装品、駆動系などの大まかな系統に分類して、関連する部品メーカーである程度組み立ててから調達する「モジュール方式」を採用して一台当たり約2,000ドルのコスト削減を可能にしている。1999年初めに、GMは2002年からはこの方式を拡大する方針を打ち出した。世界最大手のGMの動きに対応するため、仏部品メーカーバレオは米ITTインダストリーズの自動車電子部品事業を17億ドルで買収、また米部品メーカーフェデラル・モーグルはクーパー・インダストリーズの自動車部品事業を19億ドルで買収した。この両社は、モジュール化をビジネスチャンスと見て、世界を舞台に買収攻勢を掛け、巨大部品会社への脱皮を模索しはじめた。その他の部品メーカー、たとえばロバート・ボッシュや米TRWなども世界規模での製品開発や次世代技術の開発に絶えられるだけの体制作りには乗り出している。

日産は従来の系列部品会社との取り引きと決別すべく、1999年9月にはトヨタ系のアイシン精機から手動式変速機や樹脂部品、豊田合成から防水・防塵用の樹脂製シールを調達する事を表明した（98年5月発売の「スカイ

ライン」にアイシン精機製ドアロックを採用している)。また「一部品一会社発注」を原則とする部品調達方式を採用する事を表明した。日産の部品・資材調達額は年間約2兆円で、国内で約250社、海外で約600社の部品会社と取り引きしている。取引き会社数を減らす一方で、発注量を増大する事で購買費をかなり削減できる。たとえば、自動車用鋼板については新日鉄に対する納入シェアは大幅に拡大する一方で、NKKなどに対しては縮小し、住友金属ははじき出した。以上で推測できるように、日産の部品・資材調達達の考え方は、グローバル最適調達、個別発注方式からモジュール方式に変更すること、(系列部品メーカーを手放すこと等によって)系列一次部品メーカーを半減すること、系列外部部品メーカーにも発注することである。このような考え方のもとに、既に記したように、日産は、自らは内製部品事業を売却(駆動部品「ドライブシャフト」の生産設備を英国のGKNに、焼結部品事業を日立グループに、樹脂製燃料タンク事業をベルギーの大手医薬・化学品メーカーザルベイに)する一方で、部品メーカーに合併やグループ化を促して、系列部品メーカー間の再編成によって、たとえば内装関連部品や足回り部品などの事業を特定部品メーカー1社に集約していく方向へ進んでいるようである。

ダイムラーとクライスラーの合併、フォード等による高級車メーカーの買収、そして日産とルノーの提携と日産のスピード感をもったリストラ計画の実行及びダイムラー・クライスラーの三菱自工への資本参加などは、世界の自動車業界における次のようなことを背景として行われているものと考えられる。地球温暖化に伴って新エネルギー車(低燃費車、低無公害車)等の開発に莫大な資金を必要とするようになってきていること、これに対応するには、グローバルプレーヤーとして振り舞うことが重要である。また、完成車のグローバルサプライヤー体制を構築するには莫大な資金を必要とするので、生産拠点を持たない地域をカバーするように他社と合併あるいは提携する方策を探ること、高級車、小型車、中大型トラックなどの不得

意分野を持っている量産メーカーでさえも、それらを生産する他社と合併あるいは提携することで広い需要層に商品を提供できるようにすること(フルライン体系の強化),プラットフォームの共通化に寄るコストダウンと差別化した車づくりを推進して競争力を強化していく必要性があること, などである。

注)

- 1) 本田技研は、1998年3月に「一社一括発注」方式を1999年に発売する「シビック」から採用すると発表している。発注量の大口化で部品調達コストを従来モデルより20%削減することを狙っている。つまり、発注を受けた部品メーカーは「シビック」を生産する日米欧・アジアにおける本田技研の生産拠点全てに部品を供給することになる。新しい購買方式「四極連結ベストソーシング」を採用する理由は、組み立てメーカー各社の開発期間短縮への取り組みが活発化しており、発注業務が煩雑になりがちな従来の手法では新車開発のスピードアップが難しく、調達コストの削減も進み難くなってきているからである。『日本経済新聞』1998年3月24日。
- 2) 『日本経済新聞』1998年4月7日。
- 3) 以下『日本経済新聞』1998年3月22日, 5月5日, 6月30日参照。
- 4) 日産ディーゼル工業は、1999年2月11日(『日本経済新聞』2月12日)に、グループ全体の黒字化に向けた構造改善計画(99~01年度)を正式に発表した。この時点では、日産とダイムラークライスラーとの間で資本提携交渉が継続されていた。両社の交渉とは関わりなく、日産ディーゼルが発表した主なりストラ策は次のようなものである。

生産・開発分野

- イ) 99年度中にも群馬工場の閉鎖と上尾工場への全面移管
- ロ) エンジン、足回り部品など内外製造比率の見直し
- ハ) 現在の約300車種を20%以上削減

人事・組織分野

- イ) 99年度中に製造部門と販売部門を合併
- ロ) グループ従業員11,000人を2000年度までに3,000人削減
- ハ) 日産ディーゼル工業・販売の取締役数を半減
- ニ) 日産ディーゼル直系の販売会社の取締役250人を125人に削減
- ホ) 日産ディーゼル工業・販売の労務費413億円を30%削減し、売上高に占める労務費比率を10%以下に

販売分野

- イ) 国内の販売会社 46 社を 99 年度中に地域ブロックごとに 16 社に統廃合
- ロ) 販売会社の総費用を 20 %以上削減

財務分野

- イ) 今後 3 年間で 1,500 億円のコスト削減を目指す
 - ロ) 保有資産の売却と有利子負債の削減
 - ハ) 日産自動車、金融機関への支援要請
- 5) 『日本経済新聞』1999 年 3 月 27 日、10 月 21 日。
 - 6) 村山工場跡地は 739 億円で売却(売却益は 528 億円)。欧州日産(オランダ)は累積赤字を抱えていたので清算。販売事業を除く自動車事業の有利子負債残高は、2002 年 9 月末で 2,740 億円で半年間で 37 %減少。また、日産向け売上高が全体の 2 割を超える部品会社 28 社のうち 22 社の収益が 2002 年 9 月中間期で好転した。『日本経済新聞』2002 年 10 月 24 日。
 - 7) 05 年に小型ピックアップトラック「ダットサン」(米国名「フロンティア」)を次期モデルへの切り替えを機に、スペインの子会社日産モトール・イベリカで年産 9 万台規模で生産開始する。「ダットサン」トラックの国内生産(日産車体の湘南工場と日産ディーゼルの上尾工場で約 7.5 万台生産している)は中止を含めて大幅に縮小し、スペイン子会社を欧州・中東向けの小型商用車の中核拠点とする。需要地での効率的生産を目指している日産の再編は、この措置でほぼ完了する。スペイン子会社は、01 年に小型乗用車「ティーノ」を 10.9 万台程度生産していて、02 年 10 月からルノーが開発した小型バン「プリマスター」を年産 6.4 万台規模で生産開始している。『日本経済新聞』2002 年 10 月 23 日。
 - 8) 以下、『日本経済新聞』1999 年 1 月 11 日、1 月 28 日、2 月 24 日、3 月 24 日、9 月 4 日、10 月 8 日参照。
 - 9) 総合技研株式会社『99 自動車部品のシステム化、モジュール化及び業界再編成の現状と将来性』総合技研、1999 年、66 頁。『日本経済新聞』1999 年 9 月 4 日。
 - 10) 総合技研、前掲書、11 頁。
 - 11) 青木昌彦、安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社、2002 年(205 頁)によると、モジュール化を導入した時の考え方は次の二点である。車種が増え、部品点数が増え、車が複雑化して、細部の部品までなかなかうまくマネージ出来なくなったので、「基本設計思想」まで遡って、もっと適切なシステムを探そうとしたこと、そして、再定義した「アーキテクチャ」で、開発・生産・購買の活動など、プロセスを更に一段と効率化しようとしたことである。『日本経済新聞』1999 年 1 月 24 日。
 - 12) VW のモゼル工場では、工場周辺のサプライヤパークに配置された 13 のモジュール・サプライヤ工場が一次サプライヤとしてモジュール部品をジャスト・イン・タイムで VW の組立工場に納入する。13 のモジュール・サプライヤ工場は、モジュール組み立てに必要なユニット部品(コンポーネント)はサブ・モジュール・サ

プライヤーから集められる。従って、モジュール・サプライヤー工場は、ユニット部品の製造にはかかわらず、モジュール組立工程のみを担当する。モジュール組立工場は小規模で最小限の作業者と設備を備えているに過ぎない。そして、VWのモジュール・サプライヤーは、J・I・T 納入と年率2%のコストダウンが義務付けられている。この義務が果たせない場合には、モジュール・サプライヤーの指定が取り消される。総合技研、前掲書、67頁。『日本経済新聞』1999年1月11日、1月28日、2月24日。

第5章 三菱自動車工業の経営再建と再編

1980年代後半から1990年代初めにかけて、乗用車市場に大きな変化が生じた。その第一は、高級車（3ナンバー車）志向が強く現れたこと（89年の税制改正によって買いやすくなったこと、また、メーカーが2.5リットル車を中心に品揃えを充実したことによって）、第二は、乗用車兼用貨物軽自動車（軽ボンネットバン）に対する需要より軽乗用車に対する需要のほうが大きくなったこと（税制改正を契機に始まり、新規格車が投入されたことによって）、第三は、RV系自動車に対する需要が伸びたこと（国民の社会生活意識の中にレジャー・余暇生活を重視する志向が高まったことによって）、である。特に、RVは1986年以降一貫して増勢傾向を保った。これは、乗用車ユーザーのRVに対する需要が堅調に持続したからである。ただし、需要構造は、大雑把には、キャブ型ワゴンから乗用車ワゴン及びパジェロスタイルに変化した。1995年の販売実績（輸入車を除く）は、前年比で22.5%増の136.7万台で、国産車の四分の一以上がRVとなった。中でも、乗用車感覚のセミキャブ型ワゴン（ミニバン。本田の「オデッセイ」、トヨタの「グランビア」）が、前年比で47.5%と急伸したのである。

バブル経済が崩壊し、厳しい円高危機に直面した時期を含む1994～99年における新車登録台数（輸入車を含む）が410～460万台で推移する中で、RVの比率は1994年26.4%、1995年30.7%、1998年49.5%、1999年

45.0 %に達する。また、同期におけるタイプ別に見た RV の販売動向は、ステーションワゴン (RV に占める割合は 94 年 30 %, 99 年 33 %) はほぼ一定、セミキャブワゴン (同、それぞれ、30 %, 52 %) は大きく伸び、ワンボックスワゴン (同、それぞれ、16 %, 1.0 %) 及びオフロード 4 WD (同、それぞれ、24 %, 14 %) は大きく後退している。三菱自工は、成長が終わり、過剰な生産能力や製品ライン、販売チャネルなどの整理統合を必要とする時に、過去の成功体験に胡坐をかいて、オフロード 4 WD 市場に固執して、需要停滞に対応する新しい商品戦略を打ち出せなかった。それゆえ、同社は、急速に業績を落とすことになった。同社の自動車国内販売は 1996 年以降 2002 年まで前年比でマイナスである。また、純利益 (連結会計) 及び売上高純利益率は、それぞれ、1996 年 127 億円、0.4 %, 1997 年 116 億円、0.3 %, 1998 年 -1,018 億円、-2.7 %, 1999 年 57 億円、0.2 %, 2000 年 -233 億円、-0.7 %, 2001 年 -2,781 億円、-8.5 %, 2002 年 113 億円、0.4 % である。同社は、1998 年 3 月に、最初の「リストラ策」を発表するのであるが、成果を出すことができないまま今日に至っている。

1. 三菱自工の再建策

三菱自工は、上記で示したような状況の下で、1998 年 3 月に「リストラ策」、1998 年 11 月に「中期経営計画」(98~00 年)、1999 年 12 月に再建策 (00~03 年)、2001 年 2 月に経営再建計画「ターンアラウンド計画」(01~03 年) を発表している。順次これらの再建策を見ていくことにする。

(1) 1998 年の「リストラ策」

三菱自工は、1998 年 3 月に赤字からの脱却にむけた「リストラ策」を発表した。その対策として打ち出された策は、『日本経済新聞』1998 年 3 月 11 日によると、分野別には次の通りである。

開発・生産分野

プラットフォームを12から6へ半減すること。基本部品の種類を30%削減すること。世界的規模で低コスト部品を調達すること。タイの1工場とニュージーランド工場を閉鎖すること。

人事・組織分野

役員・役員待遇者を削減すること。管理職以上の報酬カットを継続すること。間接部門の人員を12%削減すること(12,000人体制)。年俸制の適用範囲を拡大すること。

財務分野

連結有利子負債を3年間で3,000億円圧縮すること。

三菱自工の業績が悪化した主要因は、商品戦略の失敗とコスト意識の甘さにあるといわれているが、このリストラ策では新たな商品戦略が示されていない。また、コスト削減で最も効果が上がるといわれる資材・部品の調達を根本的に見直すことも示されていない。

たとえば、1998年3月22日の『日本経済新聞』によれば、トヨタ、日産は従来の部品協力会のあり方を変更して「品質と価格だけで取引先を決める購買政策」に転換することを伝えている。これは、米国のビッグスリーが競争原理にもとづく部品購買戦略を明確に打ち出したことを一つの契機にしている。従来、ビッグスリーは日本メーカーの系列取引を批判する一方で、部品事業の多くを自社で丸が返してきた。品質やコストの面で多少劣っていても、自社の部品部門から購入せざるを得なかった。グローバル化の進展とともに、競争原理を働かせざるを得なくなってきたので、部品事業部門を分離独立させることにした(GMは「デルファイ」として、99年にスピンオフした。Fordは「ビステオン」,「アキュスター」として同様の行動をとっている¹⁾)。関連する流れの中で、米国の自動車メーカーは「モジュール部品」という形で部品生産をますます外部のサプライヤーに外注し始めた。また、本田技研や日産は、1998年3~4月に、世界的規模で部品

メーカーから部品ごとに全量調達する「一社一括発注方式」を、次期型「シビック」, 「サニー」から採用することを表明している。マツダは、ボディー外板に使用される表面処理鋼板の調達を 1999 年 10 月から品質とコストの面で最も優れた新日本製鐵の 1 社に絞ることにした。従来、新日鉄と住友金属から、それぞれ、33 %, 川崎製鉄 19 %, 日新製鋼 7 %, NKK と神戸製鋼から、それぞれ、4 % という比率で調達していた。

三菱自工のコスト意識が甘いことの遠因は、三菱グループから資材・部品調達を余儀なくされていることにあるといわれている。他方、商品戦略の失敗は、「筒内噴射ガソリンエンジン」(GDI) の開発成功 (95 年 5 月。96 年 8 月に 1800 cc エンジン搭載のセダン「ギャラン」及びスポーツワゴン「レグナム」発売) と 1999 年 11 月に低燃費でクリーンな新型直噴ディーゼルエンジン (2.5 リットル, 3.0 リットル) の開発に成功 (00 年 2 月に商品化) からくる慢心 (直噴エンジンの開發生産で先行し、世界的に評価されたこと)、GDI ガソリンエンジンと CVT (無段変速機) 等を融合した低燃費の GDI シグマシリーズの開発に成功 (99 年 12 月商品化「ビスタチオ」販売) 及び四輪駆動車へのこだわり。つまり「ミニバン」(クライスラーが 83 年に投入した新しいカテゴリーの車) 等の新しい潮流に対応する製品開発努力を怠ったことであろう²⁾。他方で、2002 年 2 月に高級セダン「プラウディア」及び国産車唯一の本格リムジン且つ国産最高価格車「ディグニティ」(999 万円。これは三菱グループ企業トップが乗るにふさわしい車は三菱車でないといけないという要望に押されて作られた。) を投入している。

(2) 1998 年の「中期経営計画」(98～00 年度)

三菱自工は、1998 年 11 月に「中期経営計画」を発表した。その主な内容は次の通りである。

生産・販売分野

乗用車車種・販売会社の削減に関しては、登録車種を現行の 24 から約 40 %削減して 14 へ、軽自動車、新型 RV「パジェロ」シリーズに開発資源を

集中させること。国内販売会社はトラック系、乗用車系とも今後1～2年で1割程度削減すること。更に国内製造拠点を次のように統廃合する。

トラック部門；東京自動車製作所・丸子工場を閉鎖し、中津工場に生産移管。

バス部門；名古屋バス製作所を閉鎖し、大江工場に生産移管。

エンジン部門；京都製作所・京都工場の一部を閉鎖し、八木工場に生産移管。

人事分野

米国の製造・販売子会社の人員を約1,000人削減すること。タイの製造子会社の人員を1,200人削減すること。国内間接部門の要員は自然減などで2000年3月までに1,400人減すること。

財務分野

2001年3月期に連結決算で売上高4兆円、最終利益200億円を目指して、財務状態を改善する。三菱重工業と燃料電池車を共同開発することで、研究開発費の負担軽減効果を見込む。

この「中期経営計画」では、どのような日程で、どの程度のコスト削減(98年3月に3年間で約3,500億円のコスト削減を発表している)に取り組もうとしているのか具体性に欠ける。ただし、中期経営計画遂行の一環として丸子工場を三菱商事とキャノンに売却すると、1999年3月はじめに発表している。これによって2000年末までに2兆円の連結有利子負債を7千億円圧縮し、1兆3千億円にする胸算用が成されている。

(3) 1999年の「新中期経営計画」(00～03年度)

三菱自工は、「中期経営計画」を発表して1年後の2000年4月に「新中期経営計画」を発表した。³⁾これまでの再建計画が実効性の伴わないものであったことを証明している。もちろん、三つの再建計画には連続性がある。今回の経営計画の骨子は次の通りである。

財務分野

2003 年度までに 1 兆 7,500 億円の連結有利子負債を 7,500 億円 (現行計画より 2,000 億円多い)削減すること。連結経常利益は 2000 年度に 200 億円, 2003 年度に 1,500 億円確保すること。

生産分野

水島製作所の車両生産ラインを削減することなどで、乗用車事業の損益分岐点を現行計画よりさらに約 10 %引き下げる。軽自動車統括本部の設置によって同事業部を強化すること。

事務分野

現在 8,500 人の事務系間接人員を 7,000 人に削減すること。

国際分野

欧州 2 社との資本提携を通じて総額 6,500 億円のコスト削減に取り組み、2003 年度に連結決算で 1,500 億円の経常利益を出すこと、そして事業面では全世界での販売を念頭に置いて小型乗用車をダイムラー・クライスラーと共同開発し、2002 年度以降市場に投入すること。乗用車事業は、34 %の資本を出資するダイムラー・クライスラーと協業で挺入れをする。「Z カー」(1100~1500 cc)を三菱自工の持つ低公害技術を活用して共同で開発する(「Z カー」はダイムラー、三菱自工、現代自動車の 3 社で共同開発する。共同開発車は 1100~1500 cc で、現代自動車が独自に開発してきた車種をベースにする。2002 年に量産体制に入る。このような点で 3 社は、00 年 5 月合意。00 年 12 月、三菱自工とダイムラーは 1100~1500 cc ガソリンエンジンを独東部またはハンガリーに新工場を建設して年産 20~30 万基規模で合弁生産することを決定。)。そして両ブランドで年間 50 万台の販売を目指す。更に、トラック・バス事業は、ボルボとの協業を加速させる。

この計画の特徴は、前の「中期経営計画」を引き継いで、生産分野の再編と生産能力の削減を推し進めようとしていること及び乗用車事業部門でダイムラー・クライスラーと、商用車事業部門でボルボと協力関係を構築しようとしていることである。

(4) 2001 年の経営再建計画「ターンアラウンド計画」(01～03 年度)

三菱自工は、2001 年 2 月にグループ全体で約 9,500 人の従業員削減と調達コストの 15 %カットなどを柱とする 3 ヶ年の経営再建計画を発表した。その概要(『日本経済新聞』01 年 2 月 27 日)は以下の通りである。(経営再建計画< >内の記述は 01 年 5 月に修正されたものである。)

財務分野

- 1) 2001 年度に連結経常損益を取支均衡させる。2002 年度に営業利益率を 2.5 %にする。2003 年度に営業利益率を 4.5 %にすることを目標とする。<為替を 1 ドル=120 円と前提して、03 年度の連結売上高 3 兆 4,000 億円、同営業利益 770 億円、同純利益 380 億円を見込む。>
- 2) 2001 年度末の有利子負債残高は前年度末と同じ 1 兆 3,500 億円程度とする。東京三菱銀行など銀行団と総額 1,500 億円のコミットメントラインを設定する。

生産分野

- 1) 3 年間で 15 %の資材調達費を削減する。2001 年度の削減目標額は 600 億円。資材・部品調達では部品メーカーと共同でコスト削減に取り組むほか海外調達を拡大する。<01 年度のコスト削減額は当初目標を 37 %上回る 1,369 億円となった。02 年度、03 年度はそれぞれ当初より 500 億円ほど増やした 1,300 億円、2,550 億円を見込む。>
- 2) 国内の乗用車生産能力(現在 129.1 万台)を 20 %以上削減する。主力工場である大江工場(年産能力 22.8 万台)の車体組み立てラインを 2001 年 9 月末までに閉鎖する。高級車「プラウディア」の生産を中止する。大衆車、中級車の車台をダイムラークライスラーと共通化する。現在 12 ある車台を 6 に半減する。<今後 3 年間に小型車やミニバンなど約 10 の新型車を投入する計画である。>

人事・組織分野

- 1) 2003 年度末までにグループ全体で約 6.6 万人いる社員を 14 %相当の

9,500 人(三菱自工 4,000 人強, 海外を含む関連会社 5,000 人強)を削減する。2001 年度は 2,400 人を削減し, 固定費を 400 億円以上圧縮する。

- 2) 乗用車事業について最高執行責任者(COO)直轄のターンアラウンド推進室を設置する。
- 3) 乗用車の開発・マーケティング戦略部門を統合する。乗用車デザイン部門を COO 直轄にする。
- 4) 世界の調達・物流などを一元管理する購買部門を設置する。
- 5) 常任顧問制度を 6 月 30 日に廃止する。

この計画で最も積極的な点は, 最も需要が伸びているが競争の激しい市場に小型車やミニバンなどの新型車を投入することを明らかにしていることである。他方基本的な点は, 資材・部品調達費を削減すること及び人件費等の固定費を圧縮することで連結経常損益の収支を均衡させ, 営業利益率の 2.5~4.5%を実現させることを目指していること, 加えて中級車や大衆車の車台をダイムラクライスラーと共通化することで, それを半減(12 から 6)しようとしていることである。

注)

- 1) W. アダムス, 他共編, 金田重喜監訳『現代アメリカ産業論』第 10 版, 創風社, 2002 年, 第 4 章 自動車産業参照。
- 2) GDI エンジンの優れた技術がドイツの自動車雑誌『Auto Motor & Sports』等から数々の賞を受賞した。また, GDI を搭載した「ギャラン」, 「レグナム」が「'96~'97 日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞。更に「パジェロ」と「チャレンジャ」が「1997 ダカール〜アガデス〜ダカールラリー」で総合 1 位~4 位を独占した。三菱自工は GDI 技術を, 1998 年 5 月 GM に, 翌年 1 月プジョーに供与することで合意し, また GDI エンジンを, 1998 年 5 月クライスラーに 2001 年をめどに供与することで合意。1999 年 4 月改正「エネルギーの使用の合理化に関する法律」(改正エネルギー法)施行。この法律では「トップランナー方式」の考え方が採用され, 三菱自工の GDI が自動車業界の省エネルギーの目標値として採用された。
- 3) 同じ時期に各社が再建計画を発表している。マツダは 2000 年 11 月に経営再建計

画「ミレニアムプラン」を策定。宇品第二工場を閉鎖し（01年9月）、「ファミリア」の生産を防府工場に移管した。この再建策の実施で、連結有利子負債は1996年3月末の約1兆円が2002年3月末に4,500億円強に減少した。そこで、同年10月に宇品第二工場を2003年に再稼働させること及び他の諸工場を再編することにした。富士重工は2000年5月に「中期5ヵ年計画」（00～04年度）を発表。これはGMとの関係強化を狙ったものである。GMは1999年末に資本出資し、2003年6月に21.1%に増強している。また、富士重工の新型プラットフォームを活用してワゴン車をGMと共同開発し、2004年をめどに投入する計画である。日産ディーゼルは2000年に経営再建計画を策定、更に2002年9月に新再建計画（02～05年度）を策定。これらの柱は、現在抱える約4,000億円の連結有利子負債を2,800億円程度に圧縮することである。いずれは、主力工場の閉鎖やグループ企業の人員を3割削減するというリストラ計画「Vプラン」（01年春から3年間）を実施している。更に2002年8月に、増資——GMが出資する48.5%を全額減資し、新たに12.5%出資する——と債務の株式化——みずほFGなどの主力銀行が債務の株式化を実施する——を骨子とする新再建計画を発表した。その要点は、①みずほなどの金融機関による総額1,000億円の支援と1,000億円の債務を株式化。②GMによる1,000億円の支援。増資の実施と代表取締役の派遣。いずれも本社とグループ企業に500億円強の資金を注入する。③2005年3月期の目標。イ）連結有利子負債を5,000億円以下にする。ロ）累損を一掃して復配する。ハ）連結営業利益率を4%以上にする。

2. 三菱自工とダイムラークライスラーの提携

三菱自工は、上記したような再建計画に取り組む一方で、「全方位外交」を展開し、その結実とも言うべきダイムラークライスラー社と「資本参加を含む乗用車事業全般にわたる包括的提携」を成立させた（00年3月提携覚書調印。同年7月正式調印）。

三菱自工の全方位外交は、表-11に示すごとくであるが、GDIエンジンの技術供与あるいは供給、四輪駆動車の供給あるいは委託生産等の形での提携及び資本出資等による提携を多方面で展開している。1990年以降における三菱自工の行動を概観してみよう。

その行動は、ボルボとダイムラークライスラーとの関係から成り立っている。ボルボとの関係では、三菱自工は、1991年にオランダ政府及びボル

表一11 三菱自動車の全方位外交 (1999 年 6 月現在)

提携の面

ヨーロッパにおいて

仏・ルノー；ネッドカーの小型乗用車にディーゼルエンジン供給。

仏・プジョー・シトロエン；GDIエンジン技術供与（99 年決定）。

伊・ピニンファリーナ；四輪駆動車を 1999 年から委託生産。

瑞典・ボルボ；1997 年トラックの開発・生産・販売の面で協力。1998 年 1 月から VTC 販売網を使って欧州で「キャンター」販売。両者はプラットフォームを共同開発する。

ただし、乗用車の共同開発にはいたらない。

蘭・ネッドカー；1995 年から小型車「カリスマ」販売。1998 年 9 月小型車「スペーススター」生産開始。50%出資している。

独・ダイムラー・クライスラー；ベンツの国内販売。クライスラーに小型乗用車を 1998 年以降 OEM 供給。クライスラーに V 6 3000 cc ガソリンエンジンを供給。

アジアにおいて

タイ・MMC シッティポル；46.23%出資している。

ベトナム・ビナ・スター・モーターズ；25%出資している。

中国・湖南長豊汽車製造；19%出資している。

東南汽車；技術協力の下に、1996 年からワンボックスカー「デリカ」生産。

台湾・中華汽車工業；15.4%出資している。

韓国・現代自動車；1982 年から資本参加。出資比率 4.1%。GDI エンジン技術供与（99 年決定）。

交渉中のもの

伊・フィアット；GDI ガソリンエンジン、CVT 供給。四輪駆動車を OEM 供給。

米・GM；GDI エンジンなどで。

日本・マツダ；1999 年 4 月、業務・技術提携交渉に入る。

ボ・カー社とオランダで小型乗用車生産の合弁会社ボルボ・カー社（出資比率 18.3 %。92 年ネザーランズ・カー社に変更）を設立し、乗用車各種部品の供給と乗用車開発技術援助を実施する。1995 年から「カリスマ」を生産。1997 年 10 月にボルボ・トラック（VTC）と業務提携し、翌年 1 月から VTC の販売網を使って欧州で「キャンター」を販売する。1998 年 9 月には欧州専用小型車「スペーススター」（1800 cc GDI エンジン搭載）をネザーランズ・カー社で生産開始する。1999 年 2 月にオランダ政府保有の株式

16.7%を取得する(三菱グループで50%)。更に2001年3月にボルボ保有の株式全部を取得し、完全に子会社化する。

次に、三菱自工は1999年10月にボルボと資本提携して5%の資本出資を受け入れ、同年12月にトラック・バス事業で戦略的業務提携を締結する。その概要は、「三菱自工は2001年12月31日までに新会社を設立し、トラック・バスの開発・生産・販売関係事業を新会社に営業譲渡する。ボルボはこの新会社に19.9%をめどに出資する。且つ新会社に2名の非常勤役員を派遣する」というものである。この締結に先立って、三菱自工は2001年をめどに三菱自工本体を持ち株会社に、その傘下に乗用車子会社と商用車子会社を置き、この持ち株会社にボルボが19.9%を出資するという構想を示している。他方、ボルボは1999年に商用車メーカースカニアを買収する一方で、乗用車部門をフォードに売却する。また、ボルボはルノーから商用車部門RVIを買収する代わりに、ルノーがボルボの株式20%を取得する。そして2001年1月にボルボ・トラックグループを形成する(大型トラックで世界第二位のメーカーとなる)。加えて、三菱自工、ボルボ、ルノーの3社は、2001年1月にトラック事業で協力することを表明する。つまり、三菱自工とボルボが共同開発する中型トラック(車両総重量7.5~18トン、積載量約4~9トン)をルノーのブレインビル工場で2004年からキャブの生産規模で年間5万台生産することを表明している。

ダイムラークライスラーとの関係では、三菱自工とダイムラークライスラーは、2000年7月に乗用車事業における包括的提携に調印した。その骨子は次の通りである。

- 1) ダイムラークライスラーは三菱自工に34%出資し(00年10月に払い込み完了。三菱自工は第三者割当増資で約2,500億円得る)、計3人を三菱自工の取締役役に派遣する(01年1月にエクロート副社長と約20人のスタッフを受け入れる)。
- 2) 乗用車及び小型商用車のデザイン、開発、生産、流通に関して提携

する。両者は小型乗用車の共同開発や欧州での合弁生産を進め、販売金融分野でも連携する。ただし、三菱自工はトラック・バス事業でボルボと提携関係にあるためダイムラークライスラーとの契約には同事業を含まない。

三菱自工のこれら一連の行動は、ダイムラークライスラーとボルボとの資本提携を通して総額6,500億円のコスト削減に取り組むというシナリオにつながっている。このシナリオには、三菱自工、ダイムラークライスラー及び現代自動車の3社が全世界で「Zカー」(1100~1500cc)を共同開発するというもので、2000年5月に合意している。共同開発車は、現代自動車社が独自開発した車種をベースにして、2002年には量産体制に入ることを目指すというものである。そして、2000年7月に三菱自工は「Zカー」の国内生産拠点を大江工場にし（それはトヨタ系の大手部品メーカー、たとえばデンソー、アイシン精機等への依存度が大きいからである）、「Zカー」向けに生産ラインを一新すること、同時に部品生産のモジュール化に対応する形で大幅なコスト削減を目指すことを決定している。他方、ダイムラークライスラーは、現代自動車に10%出資し、現代自動車の商用車部門を分離して、折半出資の合弁会社を設立することをもくろんでいる。

ここには、三菱自工の複雑なシナリオが描かれている。トラック・バス事業ではボルボと協力し、乗用車事業ではダイムラークライスラー及び現代自動車と協力するというシナリオである。シナリオ通りにことが運べば、総額6,500億円のコスト削減が実現でき、2003年3月には1,500億円の利益が得られることになる。

しかし、2000年9月にリコール（無料の回収・修理）隠しが明らかになった。リコール隠しが発覚したのは2000年5月で、同月に18万台、7月に9件51万台のリコールが運輸省に届けられた。リコール対策費は海外も含めて75億円にもなる。三菱自工は「社内調査でリコール隠しはリコール制度が発足した1969年から恒常的に、欠陥情報の隠蔽は1977年ごろから長

期にわたって行われていたこと」を明らかにした（00年8月22日）。そして、三菱自工は、その主要な株主である三菱重工業、三菱商事、東京三菱銀行3社のトップと会談し、社会的信用回復のための経営刷新策を協議した。

このことを受けて、提携内容が次のように見直しされることになった。その主要な点は、①34%の出資比率は、三菱自工の取り締まり会の議決を行わない限り、10年間は引き上げないことで合意していた。当面は34%に据え置くが、将来比率を引き上げることができるようにしたこと、②最高執行責任者（COO）を派遣すること、である。ダイムラークライスラーの狙いとする点は、三菱自工の小型車の技術やアジアの生産・販売網を活用したいことである。そのために34%以上の出資を希望している。ただし、出資比率が40%を超えると国際会計基準により実質支配会社として連結決算の対称になるので、40%未満で調整されるであろう、といわれていた。終局的には、出資比率は2001年7月に37.3%にされた。更に、三菱自工とボルボとの提携関係は、2001年4月に三菱自工がトラック・バス事業における戦略的提携パートナーをボルボからダイムラークライスラーに変更したことで崩壊してしまった。

3. 三菱自工自体の再編行動

次々に打ち出される再建計画の下で、三菱自工自体の再編はどのように実施されたか。ここでは、この点に関することの一部について記述する。

再建策を実施しなければならなくなった事情は、要するに収益を上げることができなくなったからである。莫大な借金を抱えていても営業利益を上げて、利子を返済していれば一応経営上の問題はない。しかし、数年にわたってそれさえもかなわなくなれば、経営の再建策を考えざるを得ない。収益を上げるには、売れる商品を作ってできるだけ売上高を大きくする一

方で、負担すべき費用をできるだけ小さくすることである。どのような方法で、どれだけ儲けるか。高品質・高価格の商品でたくさん儲けるか。標準的な品質・価格でたくさん儲けるか、あるいは並みの程度で満足するか。これは経営者の商売観であろう。日本には「薄利多売」という考え方があ
る。「製造現場は強いが本社は儲からない」とは、この考え方の反映であ
ろう。

藤本氏はものの造りの哲学（製品開発システム）に二つの考え方があるとい
う¹⁾。両者の違いによってコストはどの程度差が現れるのか。「ものを造る
ことと儲けること」は、全く次元の違うことである。費用の違いは、全般
的には企業が合理的・効率的に組織されているか否かという面において、
個別的には平凡であるが基本的には次の五つの面において現れるであろう。

- 1) 新工場建設期間（いわゆる懐妊期間）の長短
- 2) 新製品開発期間の長短
- 3) 資材・部品などの調達費用（輸送費を含む）の大小
- 4) 工場の立地や再編及び生産工程の再編や改善に伴う費用の大小
- 5) 製品販売までの流通過程の長短あるいは複雑か簡素か

ここでは、三菱自工が、経営再建で実施してきたことを上記の観点から
整理することにする。

およそ 1990 年代半ばを過ぎたころから、生産体系構築のやり方が変わっ
てきた。従来は、貿易摩擦や為替変動リスクを回避することを目的に、需
要地で複数車種を生産する体制を構築することを目指していた。ところが、
今度は「工場段階における改善」、よりフレキシブルな生産ラインを構築す
ることや「工場間における再編」、集中生産によって量産効果を高める車種
ごとに世界最適生産を構築することを目指しだした。たとえば、本田技研
は、鈴鹿工場を「シビック」の四ドアセダンと五ドアハッチバックの専用
工場にし、三ドアは英国工場で集中生産することにした。三菱自工は、岡
崎工場で生産する「ギャラン」を米国三菱に移管し、そこを年産 30 万台規

模の中型車の世界生産拠点にする一方で、岡崎工場は「Zカー」、水島工場は軽自動車と「ランサー」(1500～1800cc)の生産拠点とすることにしていた。ところが、2000年12月に、リコール隠しが発覚した後、大江工場は2001年度中に閉鎖し、同工場で生産する3モデルを2001年5月までに岡崎工場(乗用車生産の主力工場)に移管し、同工場に1ライン7モデルを組み立てることのできる多品種生産体制を構築すること、及び国内4拠点に分散している生産技術部門を2003年8月までに岡崎工場に集中することにした。車両組み立てラインの改善は、たとえば富士重工や日産なども行っている。前者の場合、2004年を目途に1ラインで複数車種を組み立てる体制を整えることにした。つまり本工場の軽自動車生産ラインに小型車を流せるようにする一方で、矢島工場(1500～2500ccの乗用車を生産)の2車種混流を3車種混流に改善することにした。後者の場合、九州工場の生産ラインでは4車種まで混流生産が可能であった。しかし、新車投入時にライン改修に半年程度を要していたので、これを2～3ヵ月に短縮し且つ改修費をほぼ半減させた(99年夏)。そこで次に、この「フレキシブル生産ライン」を国内の全工場(日産車体を含む)に2004年までに導入することにした(99年7月)。

次は、系列取引の面における変化である。三菱自工は2002年6月に部品協力会組織である「三菱自動車柏会」(70年発足。344社加盟)を解散させることにした。その理由は、ダイムラークライスラーと提携した後、海外部品メーカーからも積極的に部品を調達する方針を進めてきたこと、系列を超えた部品メーカー同士の統合が進んでいること、そして系列を超えた取引が今後増えると考えられることなどから、もはや協力会を持つ必要性が薄くなったと判断したからである。これによって「世界最適調達」に向けて弾みがつくと考えられるが、果たして三菱グループを越えて、どの程度、自由な取引が実現するであろうか。これが、特に2004年のリコール隠しの再発と三菱車の交通事故多発という状況の下で、経営再建途上にあ

る三菱自工にとって大きな課題となるであろう。²⁾

もう一つは、販売系列の再編である(98年11月の「中期経営計画」で打ち出している)。2002年10月に「ギャラン」「カープラザ」の二つの乗用車販売系列を2003年1月に一つ統合すると発表した。統合後は系列店を「ミツビシ・モータース」と改名し、販売会社227社を3割減らし150社程度にする。販売店舗数は二系列合計で、1994年末に1,089店、2001年末に1,070店あり、その7~8割が赤字であったといわれる。その主要な原因は、新型車戦略の失敗(RVが好調であった90年代に小型車を開発することを怠ったこと。RVの好調がいつまでも続くと慢心したからであろう)と2000年に発覚したりコール問題の後遺症などであろう。

販売不振に陥った日産とマツダは、販売会社の系列見直しを三菱自工より数年前に実施している。日産は2000年に四つある販売系列を二つに統合し、店舗数を1999年3月末の約3,000店から2002年3月末の2,650店に減らしている。他方、マツダは、1995年までの五系列を三系列に減らし、店舗数を半減させている。自動車大手五社の販売体制は、表-12の通りである。

更に、三菱自工はダイムラークライスラーと現代自との提携で、会社それぞれ自体の再編を行うことになるので、この点について述べることにする。

ダイムラークライスラーが三菱自工の経営権を握った2000年3月時点で、三菱自工はボルボとの提携関係を継続することを断念する(01年6月提携解消)。また、同年10月に三菱自工を乗用車事業と商用車事業に分割することが明らかにされる。他方、ダイムラークライスラーと現代自の提携が2000年6月に発表される。その要点は、①現代自の商用車事業を分離して折半出資の合弁会社を設立する。②前者が後者に10%出資する。③三菱自工、ダイムラークライスラー、現代自の3社が世界市場で販売する小型車を開発する。このような関係から、2002年9月には、これら3社は商用車事業で提携関係を強化する方向で具体的に動き出す。つまりダイムラ

表一12 自動車大手五社の販売体制

社名 (系列数と系列名)	販売拠点数	新車総販売台数	
		1998 年	2003 年
トヨタ自動車 (5。トヨタ, カローラ, トヨベツト, ネット, ビスタ)	5000	170.0	170.5
日産自動車 (2。ブルーステージ, レッドステージ)	2691	90.1	82.5
本田技研 (3。クリオ, ベルノ, プリモ)	2323	68.2	71.5
マツダ (3。マツダ, アンフィニ, オートザム)	1302	31.8	27.8
三菱自動車 (2。ギャラン, カーブラザ)	1104	59.6	45.5
		(32.4)	(27.1)

注：販売台数の単位は万台，上段は自動車，下段のカッコ内は乗用車。

社名と拠点数は業界調べ。拠点は原則 2001 年 8 月末現在。三菱自動車には三菱ふそうを含む。

資料：『日本経済新聞』2002 年 10 月 5 日。日本自動車工業会『世界自動車統計年報』2004 年 8 月 21 日，170,1 頁。

ークライスラーは、三菱自工と現代自がそれぞれ分離して設立するトラック・バス事業の新会社に 11 億 6,000 万ユーロ（約 1,357 億円）を出資して、経営の主導権を握ること、そして出遅れているアジアでの巻き返しを図ろうとする。これに対して、三菱自工と現代自は、両者と新会社の 3 社の間で、部品の世界的な共同調達や共同開発を進めて購買・開発コストを削減すること（02 年 10 月、部品の共同購入を 03 年 6 月から開始することを表明）や販売面で世界的な規模で相互補完体制を構築することを狙っている。

他方、三菱自工は商用車事業の概要を次のごとく明らかにしている（02

年9月)。

- 1) 2003年1月に三菱自工のトラック・バス事業を分社化して新会社を設立する。そして、三菱自工が抱える有利子負債1兆3,000億円のうち約3,000億円と従業員64,000人のうち16,000人を移管する。
- 2) 新会社への出資は次のようにする。ダイムラークライスラーは三菱自工の株式800億円を買い取る形で40%出資且つ社長を派遣する。三菱自工は40%出資。三菱重工業、三菱商事、東京三菱銀行などの三菱グループが20%出資し、三菱自工の株式400億円を買い取る。

三菱自工が胸算用していることは、商用車事業の分離と新会社の株式売却にて2002年9月現在1兆3,000億円ある連結有利子負債を2003年度末に8,700億円に縮小したいこと、且つまた、株式の売却で得た1,200億円を不振の続く乗用車事業に投入して一気呵成に立て直しを図りたいことであろう。

このような基幹的な行動とは別に、枝葉的な行動もとられている。2001年6月に三菱自工とダイムラークライスラーが商用車事業で提携したことを受けて、2002年4月から6月ころに、商用車向け小型エンジンの開発・生産は三菱自工、大型エンジンはダイムラークライスラーに集約し、2005年にはエンジンの相互供給——三菱自工は「キャンター」用2~3リットル級エンジンをダイムラーの大型バン「TIN」向けに供給し、逆にトレーラー牽引車に搭載する500馬力20~26リットル級大型エンジンをダイムラーから調達、またダイムラーは小型トラック「バリオ」(2トン級)の生産を2003年に中止し、代わりに「キャンター」を販売——ができるようにすること、また三菱自工、ダイムラークライスラー、現代自の3社は、乗用車用ガソリンエンジン(1800~2400cc)を共同開発し、2005年を目途に米国で年産50万基を目標に生産すること、更に2002年11月に三菱自工、ダイムラークライスラー及びデトロイト・ディーゼルの3社は、日米欧で2005年から2008年にかけてPMとNOxの排出規制が大幅に強化されるのを受

けて、低公害のディーゼルエンジンを共同開発することなど、で合意している。

最後に、三菱自工自体の再編行動の結果、つまり 1998 年に発表された「リストラ策」から 2002 年からスタートした「ターンアラウンド」にいたる成果はどのようなになったのか、この点について触れておく。『有価証券報告書総覧』（2004 年 3 月）によると、当社グループの「ターンアラウンド」（経営計画）は、前連結会計年度にその目標——変動費の削減、固定費の削減などにおいて当初目標——の大部分を 1 年前倒して達成したものの、2003 年度における収益向上については、米国市場の販売競争激化や米国金融子会社で発生した損失などにより、当初の利益計画とは大きく乖離することとなった。そして、リコール問題で大きく信頼を失ったことにより、会社存続を問われる危機に直面している、と報告している。この点を念頭に入れて、当初目標の達成状況（再建状況）を表—13 三菱自工の財務諸表の面

表—13 三菱自工の財務諸表

(単位：百万円 %)

	1997 年 3 月		2000 年 3 月		2003 年 3 月		2004 年 3 月	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
資本合計	3,233,239	100	2,784,119	100	2,425,352	100	2,029,035	100
有利子負債	1,709,451	52.9	1,473,279	52.9	1,008,617	41.6	1,062,624	52.4
売上高	3,672,085	100	3,334,974	100	3,884,874	100	2,519,449	100
営業利益	45,660	1.24	22,473	0.67	82,761	2.13	-96,852	-3.84
経常利益	9,524	0.26	-3,758	-0.11	54,344	1.40	-110,295	-4.38
純損益	11,599	0.32	-23,331	-0.70	37,361	0.96	-215,424	-8.55
資本回転率		1.14		1.20		1.60		1.24
営業利益率		1.41		0.81		3.41		-4.77
経常利益率		0.29		-0.13		2.24		-5.43
純損益率		0.36		-0.84		1.54		-10.61

注：1. 有利子負債は短期借入金，1 年以内償還予定社債，コマーシャル・ペーパー，社債，長期借入金である。2. 利益率は資本利益率である。

資料：『有価証券報告書総覧』から作成。

から見ることしよう。

まず初めに、有利子負債は1997年から2003年にかけて7,008億円強、資本合計は8,078億円強、減少している。他方で、2003年の売上高は1997年比で5.8%弱、金額で2,128億円弱、増大している。これによって、資本回転率は1997年の1.14回、2000年の1.20回、2003年の1.60回へと増大している。これらの結果、資本営業利益率は、それぞれ、1.4%、0.8%、3.4%になる。これらの指標によって(ただし、97年から00年にかけて財務内容は悪化、00年から03年にかけて改善するという経緯でもって)、経営の再建が進んだことを確認できる。しかし、2003年度(04年3月)の財務指標によると、改善に向かっていた財務内容が再び悪化したことを示している。これは、三菱自工の再編と再建のスピードが遅いことと、思うように再編が進まないこと等によるのではないかと推測する。2004年度に入ると、30年以上も隠し続けてきた欠陥車の修理・回収の付けが再び表面化して、再建は更に困難な状況になる。経営再建の努力は、ディーラー(及びその従業員)、修理業者、ユーザーの犠牲の下に、つまり欠陥車を市場に提供し続けるという状況の下に、表面的にのみ行われ、根本的な面からは行われてこなかったであろう。

注)

- 1) 藤本氏によると、二つとは「擦り合わせ型」(インテグラル型)もの造りと「モジューラ型」もの造りである。前者＝日本型生産システムが日本自動車産業の強みの源泉である。そしてもの造りを情報のやり取りだとして「製品＝情報＋媒体(メディア)」だとされている。それでは、「情報＋媒体(メディア)」以外の要素、たとえばブランド力、戦略的構想力、資本業務提携関係などは競争力の源泉にならないのか。藤本隆宏『能力構築競争』中央新書、2003年。
- 2) 三菱自工は、1997年秋に総会屋への利益供与事件を起こし、2000年5月にリコール隠しが発覚した。2004年に再び欠陥車の情報隠蔽が発覚した。30年以上に渡って欠陥車を販売し続けてきたことは、世界の自動車産業史に残るきわめて悪質な事件である。車を作っている人間なら、欠陥車を走らせると重大な事故が起こることを認識しているはずであるから、この事件は会社全体に社会的責任感も倫理観も全く

欠如していたことを示している。下請企業や納入業者への高圧的態度、ユーザーに対する横柄な態度、そして殿様商法を徹底的に刷新して、「絶対に安全な車を作る」という考えに立ち返らない限り、三菱自工の再生はないであろう。本社を京都に移すと発表したとき、私は最悪の（否、最良かもしれない）シナリオとして「エンジンメーカー」として生き残る一方で、組み立てラインを持つ工場はたとえばトヨタ自工の受託生産工場として活用するのがよい、と考えた。当論文は、およそ2003年までを対象にしているのでこの事件についてはまたの機会に触れたい。

4. フルライン体系と生産構造から見た成果

三菱自工が、経営再建策を講ぜざるを得なくなった大きな原因の一つは製品政策の失敗にあるといわれている。同社の製品政策をフルライン体系の観点から考えてみよう。

三菱自工の製品政策をセダン（一般的乗用車）タイプとRV（大雑把には屋外での活動などに使いやすい車）タイプの、それぞれのフルライン体系の観点から見ることにする（表—14）。セダンタイプにおいては、大型車クラスは1995～96年には4モデル、2002年には1モデル、中型車クラスでは、それぞれ、4モデル、2モデル、小型車クラスでは、それぞれ、4モデル、5モデル、軽自動車クラスでは、両年ともに、1モデルという形でフルライン体系が形成されている。1999年と2000年に大型車クラスに新たに「ディグニティ」「プラディア」が投入されるが、2000年にリコール問題が発覚した影響によってか売れ行きが悪く2002年に市場から撤退している。小型車クラスでは「ギャラン」「ギャラン・シグマ」が撤退する一方で、新たに「アスパイア」「ランサー・セディア」「コルト」が投入される。「アスパイア」は生き残れないが、後者2モデルはほぼ順調である。軽自動車クラスでは「ミニカ」が一応頑張っている。全体的には、1997年頃からフルライン体系のバランスが崩れ始め、2002年には大型車クラスはないに等しい状態になっている。つまり、セダンタイプの全生産台数に占める大型車クラ

ス、中型者クラス、小型車クラス及び軽クラスの割合は、それぞれ、1995年に11.7%、17.6%、49.4%、21.3%、1997年に5.6%、22.5%、49.4%、22.5%、2002年に0.8%、6.8%、85.7%、6.7%である。

次にRVタイプにおけるフルライン体系について観察する（全乗用車の生産台数に占めるRVの割合は95年48.5%、96年50.7%、97年50.8%、98年53.8%、99年52.6%、00年57.1%、01年54.3%、02年63.8%である）。

1990年代初め頃から「脱セダンの時代」になり、そのニーズに対応して三菱自工は「パジェロ」（82年投入。以下同じ）「シャリオ」（83年）「ミニカ・トップ」（90年）「ブラボー」（90年）等の既存RV市場に新たに「RVR」（91年）「ストラーダ」（トラック系RV。91年）「ディアマンテワゴン」（93年）「デリカ・スペースギア」（94年）「パジェロミニ」（94年）「パジェロジュニア」（95年）「チャレンジャ」（96年）「レグナム」（96年）等を次々と投入した。1995、96年頃までは、三菱自工と同じように、各社がRVタイプの新型車を投入したこと及び既存車のフルモデルチェンジ効果によって、国内販売は順調に推移した。しかし、RV市場内部においては大きな変化が生じていた。つまり、1990年代前半において「ステーションワゴン」が大きな伸びを、「オフロード4WD」が緩慢な伸びを、「キャブオーバーワゴン」と「ボンネットワゴン、その他」が減退傾向を示していた¹⁾。

1990年代前半における上記のようなRV市場全般の動向を受けて、三菱自工はRVのフルライン体系から見た製品政策を、1990年代後半から2000年代初めにかけて、どのように展開していたであろうか。同社は得意とするオフロード4WD分野のシェアを1995年の54%から2002年の77%に拡大しているし、（トラック系の「パジェロ」「ジープ」「ストラーダ」を加えらるともっとシェアは大きい）またステーションワゴン分野は6%から14%に拡大している。他方、ワンボックスワゴンは17%から4%へ、ミニバンは23%から5%へと減退している。特にミニバン市場は日米市場におい

表—14 三菱自動車のフルライン体系と生産台数

	1995	1996	1997
乗用車セダンタイプ			
ディグニティ			
ブラディア			
デボネア	1,332	1,213	888
GTO	10,363	7,640	6,050
ディアマンテ	42,384	22,049	15,767
シグマ	915	77	—
大型・計	54,994	30,979	22,705
ギャラン	41,980	32,163	82,546
エテルナ	19,149	8,930	6,120
エメロード	1,515	500	—
FTO	19,575	3,823	1,984
中型・計	82,219	45,416	90,650
アスパイア			—
ギャラン	450	360	
ギャラン・シグマ	1,462	1,747	1,463
ミラージュ	126,751	106,045	102,385
ランサー	102,480	126,163	95,798
ランサー・セディア			
コルト			
小型・計	231,143	234,315	199,646
ミニカ	99,862	74,760	90,876
乗用車・計	468,218	385,470	403,877
RVタイプ			
パジェロワゴン	117,529	103,038	97,740
パジェロジュニア	14,796	32,865	19,311
チャレンジャー	—	24,614	50,178
パジェロミニ	106,563	68,947	53,194
ekワゴン			
パジェロIO			
計	238,888	229,464	220,423
デリカスタワゴン	36,925	36,961	19,177
デリカワゴン	36,687	24,726	23,663
トッポBJ			
タウンボックス			
計	73,312	61,687	42,840
RVR	56,083	29,122	23,212
シャリオ	44,407	32,518	42,475
ディオオン			
計	100,490	61,640	65,687
レグナム	—	24,967	73,183
リベロ	27,966	19,360	14,693
エアトレック			
ランサーワゴン			
計	27,966	44,327	87,876
RV・計	440,656	397,118	416,826
合計	908,874	782,588	820,703

資料：日本自動車工業会『主要国自動車統計』2000年から作成。

1998	1999	2000	2001	2002
0	1	52	6	0
	0	1,036	191	0
516	325	—		
2,674	2,808	166	—	
5,168	6,471	5,825	3,383	2,056
8,358	9,605	7,079	3,580	2,056
43,046	28,822	20,220	13,252	11,388
600	4,140	14,010	7,830	5,370
1,167	729	311	—	
44,813	33,691	34,541	21,082	16,758
1,304	1,433	326		
1,417	2,010	0	13	45
83,241	97,512	58,868	51,079	29,960
121,720	90,623	77,498	24,730	10,317
	0	24,807	10,5568	155,235
			0	17,289
207,682	191,578	161,499	181,390	212,846
84,649	121,908	109,105	83,131	166,674
345,502	356,782	312,224	289,183	248,334
75,177	58,421	129,711	92,080	98,049
2,406	—			
64,111	89,593	979,051	78,834	78,197
46,226	39,656	30,281	18,808	13,111
		0	51,774	135,304
36,799	55,406	33,242	15,190	10,743
224,719	243,056	291,139	256,686	335,404
7,952	8,478	5,535	4,348	8,236
14,211	7,846	5,246	3,481	3,033
—	4,179	545	105	0
—	17,660	8,654	12,113	5,815
22,163	38,163	19,980	20,047	17,084
20,904	16,880	8,731	2,004	467
92,431	67,521	37,161	20,078	12,688
	0	41,646	11,519	7,573
113,335	84,401	87,538	33,601	20,728
28,682	19,534	10,664	4,551	3,410
13,536	11,004	5,920	1,715	2,262
		0	11,214	4,577
		0	15,154	53,414
42,218	30,538	16,584	32,634	63663
402,435	396,158	415,241	342,968	436,879
747,937	752,940	727,515	632,151	685,213

て伸びている分野であるにもかかわらず、三菱自工はこの分野に新製品を投入するタイミングに遅れをとっている（01年の「ターンアラウンド計画」で投入を計画）こと及び投入すべ製品の数が少ないこと、これによってこの分野にしっかりとした足場を築くことができていないようだ。

1997年の生産台数を基準に、その後の生産構造の推移を見ることにする。（表―14）。セダンタイプでは、大型車クラス、中型車クラス、及び軽自動車クラスで大きく後退している。ただ小型車クラスのみが20万台水準をようやく維持しているに過ぎない。他方、RVタイプでは、ワンボックスワゴン分野が大きく後退し（4.3万台から2.1万台）、ミニバン分野は2000年までは1997年の水準（6.5万台）以上を維持していたのであるが、2001年、2002年には1997年の半分以上に急減している。ステーションワゴン分野は2000年にかけて減少したが、2001年に「ランサーワゴン」を投入することで回復に向かっている。三菱自工の看板であるオフロード4WD分野は1997年の水準以上を維持し、2001年に「eKワゴン」を投入することで拡大の兆候を示している。

三菱自工の製品全般についていえる大きな弱点は、準量産車（年産規模5～10万台）及び量産車（年産規模10万台以上）が少なく、少量生産車（年産規模5万台以下）が多いことである。1995～02年の8年間に於いて、セダンタイプでは準量産車モデルは小型車の「ミラージュ」「ランサー」及び軽自動車の「ミニカ」、量産車モデルでは小型車の「ランサーセディア」（00年生産開始）である。RVタイプでは、「パジェロワゴン」と「チャレンジャ」が準量産車モデルである。日本経済のバブル期には「多品種少量生産」ということがもてはやされたが、三菱自工の場合にはこの状態にある（モデル数は95年に21、02年に24）。多品種少量生産といっても幾つかの量産車モデルがあって、それがしっかりと収益源となって経営基盤を支えているのである。中核的な量産車モデルを保有していること、換言すれば大量生産方式を前提にした生産基盤の下での多品種少量生産でないと、その意

義は薄いであろう。²⁾三菱自工にとっては量産モデルをしっかりと育成すること及び相対的に強いクラス（小型車、軽自動車、オフロード4RV）を更に強くすることが、当面必要な戦略であろう。

上記したこと、あるいは表-14 三菱自工のフルライン体系と生産台数からいえること、つまり三菱自工に限らず日本の自動車メーカーのセグンタイプにおけるフルライン体系の特徴は、少なくとも16、7年も前から小型車クラスと軽自動車クラスの間に大きな空白があることである。私は、特にこの空白市場を狙って「小型高級車」というカテゴリーの車（高級車でなくとも700～1000ccクラスの小型車でもよい）を作れば、それなりの需要があるのではないか、と考えていた（16、7年も前のゼミの授業で「小型で高級な車」を投入したら5万台程度までは届かないまでも、それなりの需要があるのではないか、という考えを述べた時、学生たちに「そんな馬鹿なカテゴリー車」は考えられないといって一笑に付されたことがある）。最近の乗用車市場における需要は小型車クラスの下層に向かっている（小型高級車「スマート」は98年発売。ロードスタークーペは698ccで278万円）。このような市場状況の中で、三菱自工は、フォードやVW等が高級車メーカーを買収していることに多少刺激されてか高級車を市場に投入して見事に失敗した。高級車を開発する資金があるなら、小型車やミニバン（ダイムラークライスラーと提携関係を強化する状況の下ではそれは困難であったろうか）を開発すべきであろう。ただし、信用を地獄までとはいわないまでも地に落している三菱車を買ってくれるお客がいるかどうかは、また別問題である。

注)

- 1) 拙論「日本自動車産業の変貌——1980年以降1994年——」『専修経済学論集』第31巻第1号、92～99頁参照。
- 2) 同上、54～59頁参照。

終章 再編がもたらしたもの

戦後の自動車産業における最初の再編成は、1966年の日産によるプリンス自工の吸収合併と、同年のトヨタと日野自工、いすゞと富士重工業の業務提携などを契機に進められる。次には、1971年のクライスラーの三菱自工への資本参加(自動車業界への外資提携第一号)、GMのいすゞへの資本参加などによって、わが国の自動車産業が国際的な再編成に巻き込まれて行くことになる。1998年以降になると、更に大規模な再編成が起こることになる。これらの再編成はどのような結果をもたらしたか。そこで、以下ではわが国におけるグループ別生産シェアと世界におけるそれがどのように推移するかについて説明しよう。

国内におけるグループ別生産シェアの推移(表一15)を、1975年から2003年までの間で見ると、トヨタグループは3ポイント、GM(いすゞ)グループは10.1ポイント、本田技研は5.4ポイント、三菱自工(旧クライスラー)は1.1ポイント拡大している。他方、日産グループは18.1ポイント、フォード(マツダ)グループは1.5ポイント縮小している。28年間でもっとも大きな変化を経験しているのは日産グループである。2000年以降、富士重工がGMグループ(03年の富士重工シェアは4.4%)に入ったことにもよるが、日産と日産ディーゼルのシェアは1975年30.3%、(1998年15.7%)、2003年13.7%で、この縮小分のすべては日産のシェア低下によるものである(後者のシェアは兩年とも0.4%)。これに対し、シェア拡大グループのうち、トヨタグループは1998年から2003年で見ると、3.8ポイント拡大(うち、トヨタ2.7ポイント、ダイハツ0.7ポイント、日野自工0.4ポイント)していて、乗用車系が頑張っている。また、GMグループも同じ期間に5.2ポイント拡大(うち、鈴木1.5ポイント、いすゞはマイナス0.7ポイント。これに富士重工の4.4%が加わる)している。これらのことか

表—15 グループ別生産シェアの推移 (単位：%)

グループ年	1975	1985	1995	1998	2000	2003
トヨタグループ	38.2	35.2	36.6	37.4	41.0	41.2
日産グループ	32.8	25.4	21.5	20.0	13.3	14.7
GMグループ	6.2	11.2	11.8	11.1	16.1	16.3
マツダ	9.3	9.7	7.6	8.3	7.7	7.8
三菱自工	7.5	9.4	13.0	10.8	9.8	8.6
本田技研	6.0	9.1	9.5	12.4	12.1	11.4
生産台数	694.2	1,227.1	1,019.6	1,005.0	1,014.1	1,028.6
85年；指数	56.6	100	83.1	81.9	82.6	83.8
HI	2,750	2,273	2,256	2,258	2,417	2,440

注：富士重工は、2000年以前は日産グループ、2000年以降はGMグループ。生産台数の単位は万台。

資料：日本自動車工業会『自動車統計年報』，同『世界自動車統計年報』から作成。

ら「グループ結成のメリットは何か」ということを詳細に分析する必要があると感じるが、とりあえず、トヨタグループでは1998年以降グループ内の結束強化が好結果として現れているように思える。同じことが、GMグループについても言えそうである。また、本田技研は28年間に独立系企業（一時期、英国のローバーグループと資本提携を結んだことがある）として伸長している。しかし、1998年以降を見ると、2003年までの間に1.0ポイント縮小している。同じことが、三菱自工にも（98年10.8%、03年8.6%で、2.2ポイント縮小）、マツダにも（98年8.3%、03年7.8%で、0.5ポイント縮小）言えそうである。

他方、世界の大手自動車グループの生産シェアは、表—16に示す通りである（ただし、98年以前と2000年以降は統計が違うので比較は困難である）。これによって、グループ別の勢力図がどのように変化してきたかを伺うことにする。

1990年から2002年にいたる12年間の推移を見ると、GMグループは世

表―16 世界の大手グループ別四輪車生産台数とシェア (単位：万台, %)

年	1990		1998		2000		2002	
グループ	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア
GM	949.2	19.4	1,089.2	20.5	1,123.7	19.1	1,061.3	18.0
Ford	756.1	15.5	886.0	16.7	799.2	13.6	750.6	12.7
トヨタ	540.8	11.1	553.0	10.4	559.7	9.5	586.6	9.9
日産	361.3	7.4	317.2	6.0	254.2	4.3	256.7	4.3
Renault	205.8	4.2	236.0	4.5	236.3	4.0	222.9	3.8
VW	269.6	5.5	473.7	8.9	398.4	6.8	370.3	6.3
PSA	263.8	5.4	218.3	4.1	268.2	4.5	295.1	5.0
Fiat	229.7	4.7	272.9	5.1	232.6	3.9	191.8	3.2
本田技研	195.0	4.0	232.8	4.4	237.3	4.0	274.1	4.6
Chrysler	181.5	3.7	—	—	—	—	—	—
Daimler	82.4	1.7	444.7	8.4	479.2	8.1	453.8	7.7
三菱自工	159.3	3.3	172.1	3.2	128.9	2.2	118.0	2.0
現代自	70.3	1.4	81.2	1.5	244.9	4.2	269.3	4.6
BMW	51.6	1.1	70.6	1.3	79.4	1.3	103.5	1.8
Volvo	42.6	0.9	50.4	1.0	64.3	1.1	58.7	1.0
世界	4,888.5	100	5,303.1	100	5,894.6	100	5,911.0	100

資料：日本自動車工業会『主要国自動車統計』1991年、1999年及び同『世界自動車統計年報』2004年、2、16～25頁から作成。

界ランキング1位でシェアはほぼ20%を、フォードグループは2位で13～16%を、トヨタグループは3位でほぼ10%前後を、占有している。1998年にダイムラークライスラーが形成されたことで、この企業のランキングは一挙に4位に上昇する。これに三菱自工を加えると10%前後になり、トヨタグループを上回るか、それとほぼ同じ規模になる。結束の固いトヨタグループと三菱自工との結束がしっくり行かないダイムラークライスラーグループとの格差は、今後現れることになるであろう。加えて、退潮する日産と停滞気味なルノー連合は、1998年以降480～490万台の生産規模で、世界シェアの8%強を維持している。10%のシェアを確保するには両社の更なる統合（たとえば、共同開発の新型車投入）を必要とするであろう。

表—17 企業グループ別地域別生産シェア (単位：%)

地域	日本		米大陸		欧州		アジア	
年	00	02	00	02	00	02	00	02
GM	14.5	15.7	57.5	59.8	18.1	17.2	9.9	7.3
Ford	9.7	10.3	61.5	58.2	27.7	30.3	1.1	1.2
Daimler	16.4	15.2	56.4	54.6	26.6	29.3	0.6	0.9
(三菱	77.3	73.8	14.7	15.6	5.0	6.5	3.0	4.1)
Renault	27.5	29.6	17.3	17.3	54.3	50.7	0.9	2.4
(日産	53.1	55.3	28.8	29.9	18.1	14.8	—	—)
トヨタ	74.3	70.6	20.4	20.9	3.3	6.6	2.0	1.9
本田技研	51.6	50.6	44.9	42.3	3.5	6.6	—	0.5

資料：表1—16と同じ。

これら大グループに比べて、小振りなプジョー・シトロエン、本田技研、現代自、BMW はよく健闘して、シェアを伸ばしている。「年産 400 万台」規模を維持しないと生き残れないという戯言からすれば、これらの会社はすでに死亡していてよい企業であるが、何故かますます健在である。

大手企業グループ（本田技研を加えた）は、日本、米大陸、欧州、アジア（中国を除く）の四大地域においてどのような生産展開を行っているか。これを、2000 年と 2002 年の生産シェアで示すと、表—17 の通りである。

この表—17 から、グループ中核会社の本拠地での生産シェアが当然のこととして最も大きく、アジアでのそれが最も小さいことがわかる。なかでも、GM グループのアジアでのシェアは 7～10 % で、他のグループより抜きん出ているのが特徴的である。日本メーカーは、米大陸、欧州、アジアという順で生産地域を拡大していることが明白である。ただし、トヨタと本田技研の場合、他グループと比較して、まだまだ欧州地域での生産を拡大してもよさそうである。

以上見てきたように、日本の自動車メーカーはグループを形成するものあるいは形成しないもの、そのどちらであれ、企業経営はグローバル化し

表—18 自動車会社の財務諸表—連結会計—

(単位：％)

年度	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
乗用車 8 社										
負債率	34.1	36.5	35.7	38.4	37.2	33.0	29.9	31.6	34.2	33.9
利益率	1.5	2.4	4.4	4.5	4.9	4.3	4.7	6.7	7.3	7.5
純利益率	0.08	1.0	2.3	2.0	2.1	0.09	2.0	3.9	4.8	4.8
商用車 3 社										
負債率	51.4	51.2	49.9	53.1	56.9	60.1	60.5	56.3	52.0	41.1
利益率	1.9	2.1	1.4	0.5	-2.0	-3.2	-0.3	1.3	1.8	5.4
純利益率	0.8	2.0	0.7	0.2	-2.0	-5.0	-2.2	-2.0	-5.5	1.7

注：負債率は、資産合計に占める有利子負債の割合、利益率は売上高営業利益率、純利益率は売上高当期純利益率、である。

資料：各社の『有価証券報告書総覧』から作成。

ている。その成果は財務諸表に現れているので、自動車産業における再編あるいは一部企業の経営再建の努力を 1995 年 3 月決算から 2004 年 3 月決算に至る 10 年間における財務諸表の数値（表—18）でもって確認しよう。

乗用車 8 社の資産合計は、1994 年度の 27 兆 88 億円から 2003 年度の 45 兆 7,762 億円に 69.5 %増加している。有利子負債は、同じく、9 兆 2,120 億円から 15 兆 5,263 億円に 68.5 %増額している。両者の動向はほとんど同じである。ただし、有利子負債の方は 1994 年度から 1997 年度かけて増加している（9 兆 2,120 億円から 13 兆 331 億円へ。従って、資産合計に占める有利子負債率は 34.1 %から 38.4 %へ増大）。1997 年度以降 2000 年度にかけて減少するが（00 年度 10 兆 9,628 億円。有利子負債率は 29.9 %）、2000 年度以降再び増加に転じる（03 年度 15 兆 5,263 億円。有利子負債率は 33.9 %）。国際的な再編が大きく展開されたときに、つまり再編と再建の過程で有利子負債は絶対的にも相対的にも減少した。次に売上高と利益の動向を見る。乗用車 8 社の売上高は、1994 年度の 26 兆 7,131 億円から 1998 年度の 34 兆 1,391 億円に 27.8 %増加し、1999 年度は前年度比で

1.5 %減少するが、これ以降 2003 年度までは 1999 年度比で 27.8 %増加する。この間で売上高が停滞したのは 1999 年度と 2000 年度だけである。他方で、有利子負債は 1997 年度以降減少して 2000 年度に最小になっている。このため、売上高営業利益率は、1999 年度には前年度と比べて 0.6 ポイント小さい 4.3 %を維持する一方で、売上高当期純利益率は 10 年間で最小の 0.09 %となる。これ以降は 2003 年度に向かって、生産拡大＝販売増加によって両指標はともに大きくなる。リストラと再編の成果が現れている。

商用車 3 社の資産合計は、1994 年度の 2 兆 1,930 億円から 1999 年度の 3 兆 2,956 億円へ 50.3 %増加し、1999 年度以降は 2003 年度の 2 兆 3,752 億円へ 27.9 %減少している。有利子負債は 1994 年度の 1 兆 1,275 億円 1999 年度の 1 兆 9,804 億円に 75.5 %増加、1999 年以降 2003 年度の 9,755 億円に 50.7 %減少している。従って、資産合計に占める有利子負債率は 1994 年度の 51.4 %から 1999 年度の 60.1 %、2000 年度の 60.5 %へと高まり、その後下降して 2003 年度には 41.1 %になっている。つまり 1999 年度と 2000 年度に 2 兆円近くあった有利子負債は、2003 年度には半分以下に減少しているのである。

次に、売上高と利益の推移を見る。売上高は、1994 年度は 1 兆 7,541 億円、1997 年度は 2 兆 6,875 億円、1998 年度は 2 兆 2,752 億円(前年度比で 15.3 %減)、2001 年度 2 兆 7,281 億円(98 年度比で 19.9 %増)、2002 年度は 2 兆 5,811 億円(前年度比で 5.4 %減)、2003 年度は 2 兆 9,349 億円(同、13.7 %増)と推移している。全般的には 1998 年度を底に増勢を示している。営業利益は、1994 年度から 1997 年度においては黒字であった。各企業が再編成と再建に向けて大きな行動をとった時期、つまり 1998 年度から 2000 年度において、それぞれ、464 億円、810 億円、90 億円の赤字であった(それぞれ、売上高営業利益率は -2.0 %、-3.2 %、-0.3 %)。これ以降黒字となり、増加傾向を示している。当期純損益はどうか。1998 年度を境に、それ以前の 4 年間は黒字、それ以後の 5 年間は赤字である。売上高

の増加と有利子負債の減少、再編成と再建の成果が 2002 年度に一部分現れている（03 年度にはより明白である）。

自動車産業における再編成と再建は、大雑把には、企業及び企業グループが保有する自動車事業を乗用車部門と商用車部門に分離して、独立あるいは売却することで、また乗用車部門においては各社が抱える弱点（品揃え、販売地域・販売網など）を補うことを目指して実施されたといつてよいであろう。それぞれの企業及び企業グループの成果が 2002 年 3 月現在で現れているか否かは明確でない。しかし、2003 年 3 月、2004 年 3 月になると、「切捨てと集中」の成果が現れているといえる。「切捨てと集中」は、ある面では、商用車部門をどのように処理するかという観点から行われたといつてよい。この点を記して、この文を結ぶこととする。

日産は日産ディーゼルの保有株式 50 % の半分をルノーに売却することで身軽に且つ乗用車部門再建の資金を手に入れた。いすゞは日野とバス事業を統合することでトラック事業に資金を集中することにし、また富士重工とは米国の合弁事業を解消して、SIA を富士重工に完全に譲渡した。GM はいすゞへの出資比率を 48.5 % から 12 % に減らすことで、いすゞの経営責任感を高めることに、トヨタは日野への出資比率を 33.8 % から 50.1 % に高めてグループ結束力を高めることにした。三菱自工は乗用車部門と商用車部門に分離・独立し、それぞれにダイムラークライスラーの資本参加（乗用車部門に 37.3 %、商用車部門に 43 %）・役員派遣で再建を図っている。ダイムラークライスラーはカナダの商用車メーカーウェスタン・スター・トラックを買収し、また現代自が分離する商用車部門に 50 % 出資すること等で、商用車事業の強化を図っている。GM はスウェーデンの乗用車メーカーサーブを買収、VW はボルボの乗用車部門を買収する一方で、スウェーデンの商用車メーカースカニアに 34 % 出資、ボルボはルノーのトラック部門 RV I 及び米国子会社マック・トラックスを買収して、大型トラックで世界第 2 位の会社になった。等々。このように、商用車部門における寡占化が

進む一方で、乗用車部門でも寡占化が進んでいるが、こちらは特に BRICs の発展で混沌状態になるかもしれない。

（追記；当論文は 2003 年度中に発表する予定であったが、筆が進まなかったために 1 年延びてしまった。当初は、2002 年末くらいまでの自動車産業の状況を対象にしていたが、筆が進まないために 2003 年の状況に一部言及せざるを得なくなった。また当初は、複数の自動車関連産業に言及する予定であったが、努力不足のため 2003 年 6 月に発表した「鉄鋼業における産業組織と再編」『専修大学社会科学研究所月報』No. 480 で済ますことにした。）